

BARÓMETRO

2019 PALCO23

DEL NEGOCIO

DEL DEPORTE

EN ESPAÑA



WWW.PALCO23.COM

PALCO23

Acelere
la estrategia
omnicanal
de su negocio
retail deportivo

Plataforma
omnicanal y móvil
en la nube



POS
MÓVIL



MULTI
TIENDA



OMS
OMNICANAL



CRM &
CLIENTELING



PRECIOS Y
PROMOCIONES



INVENTARIO



DEMANDA



COMPRAS



LOGÍSTICA



ANALÍTICA

El Barómetro del Negocio del Deporte en España tiene como objetivo ser una herramienta útil para la toma de decisiones por parte de los profesionales que, día a día, trazan las estrategias empresariales.

Con una frecuencia anual, el informe toma el pulso a las empresas, aportando información y elementos de análisis sobre la marcha del sector.

El negocio del deporte está pasando por una profesionalización continuada. El dinamismo de las empresas se refleja en su optimismo sobre la situación actual y futura del sector.

El Barómetro del Negocio del Deporte en España es un estudio realizado por Palco23, diario líder en información económica del negocio del deporte, a partir de una encuesta a cerca de 300 entidades del sector. La muestra abarca desde los principales clubes de las ligas profesionales de fútbol, baloncesto y balonmano, pasando por cadenas de gimnasios, fabricantes de artículos deportivos y compañías cuyo negocio

depende en buena parte del deporte o cuentan con una gran influencia y relevancia en la articulación de este sector como actividad económica. El universo estadístico está formado por empresas, federaciones y clubes con centro de decisión en España, que llegan directamente a los consumidores y practicantes de deporte. La encuesta ha sido realizada entre los meses de julio y octubre de 2019.

■ Marc Menchén
Director

■ Patricia López
■ Álvaro Carretero
Equipo redacción

■ Eduardo Siegfried
Equipo comercial

■ Palco23 Ediciones SL
Edita

in palco23
@Palco23_es

■ Reservados
todos los derechos
Quedan rigurosamente
prohibidas, sin la
autorización escrita
de los titulares del
copyright, bajo
cualquier método
o procedimiento.

■ Pilar Riaño
Consejera delegada

■ Christian De Angelis
Director general

■ Vanesa Luaces
Directora de desarrollo
de negocio

■ Mauricio Villa
■ Rocío Gómez
■ María Moyano
Equipo de desarrollo
de negocio

■ Axel Durana
Director de diseño

■ Alba Durana
Gerard Sierra
María Martí Vigil
Equipo de diseño
e ilustración

■ Roxana Tello
Gerencia

PALCO23

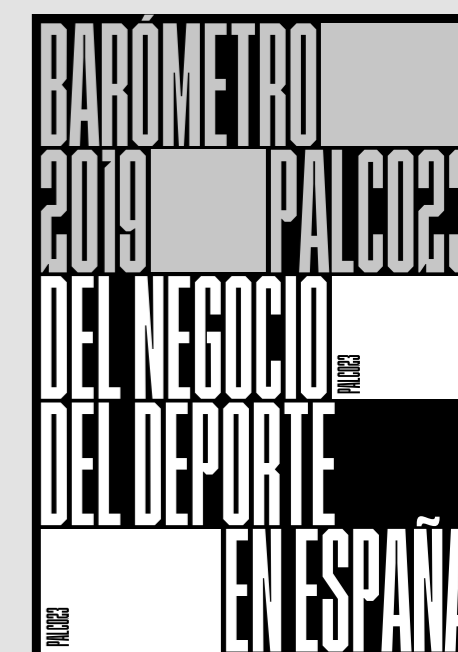
palco23.com

CINAMONEWS

cinnamonnews.com

■ Tercera edición

El Barómetro del Negocio del Deporte es un informe de Palco23 que se empezó a publicar en 2017.



www.openbravo.com/es/contacto

Avenida Diagonal 558-556, 2º 2ª, 08021 Barcelona, España
© Copyright 2019 Openbravo S.L.U. Todos los derechos reservados

openbravo

UN NEGOCIO AL ALZA, PERO NO INMUNE A LA INCERTIDUMBRE

Los discursos previos a cualquier cita deportiva clave suelen venir precedidos por mensajes de motivación, optimismo e intensidad. No para el Fondo Monetario Internacional (FMI), que este mismo año ha advertido que hoy vivimos una “desaceleración sincronizada” que afecta al 90% de los países y hará que “el crecimiento caiga este año a su tasa más baja desde el comienzo de la década”. El deporte ha tomado nota, aunque los resultados de la tercera edición del Barómetro del Negocio del Deporte muestran que el sector aún confía en la inercia propia de su actividad para completar un año más al alza. Optimismo, pero moderado.

El informe, que nació con la vocación de dar voz al conjunto de la industria, constata que la gran mayoría de organizaciones, sean clubes, cadenas de gimnasios o retailers especializados, confía en cerrar 2019 con una mejora de su negocio. Quienes responden afirmativamente representan al 84% del sector, pero hay un dato que nadie debe pasar por alto: se duplica y alcanza el 5% la tasa de quienes asumen que su negocio habrá ido sustancialmente peor en 2019. El sector no es inmune al contexto global. Muestra de ello es la prudencia con la que se manifiestan sobre la mayoría de cuestiones, especialmente aquellas que suponen un aumento de los costes o la inversión. En términos de creación de empleo, por ejemplo, el porcentaje de quienes crearán empleo en 2019 caerá al 58%, respecto al 65% de un año antes. Signo de la cautela con la que muchas direcciones plantean nuevos aumentos de plantilla, pero también muestra de que poco a poco se va consolidando la creación de una estructuras directivas que no existían no hace tanto tiempo. Cualquier cambio también puede estar sujeto



Marc Menchén
Director de Palco23

El sector del deporte mantiene el optimismo sobre el futuro de su negocio, pero nos equivocáramos si pasáramos por alto que crecen las compañías que temen una caída

a la evolución de las negociaciones que hay en marcha en el sector, y que afectan a los nuevos marcos laborales en ámbitos como el de las instalaciones deportivas o el fútbol femenino, entre otros. El punto de partido no ha sido otro que la subida del salario mínimo interprofesional (SMI), aprobada a finales de 2018 y que ya obligó a redefinir las estructuras de algunas empresas. Muchas de esas nuevas incorporaciones que se han ido produciendo han permitido incorporar nuevos perfiles procedentes de otros sectores, con el claro objetivo de integrar las mejores prácticas de industrias con mayor recorrido en el gran consumo. De ahí que, por tercer año consecutivo, continúe por encima del 50% el porcentaje de empresas que sostienen que están reforzando su comité de dirección. Ya no basta con

profesionales que conocen al detalle una industria que se ha construido de forma acelerada en los últimos años. Esa voluntad de abarcar un público más amplio que al que tradicionalmente se habían dirigido también incluye un tipo de inversiones que hasta ahora no se ejecutaban con tanto convencimiento, como es la construcción de marca. Tras años compitiendo por la vía del precio o beneficiándose de un mercado cautivo como es la comunidad local de cada club deportivo, los nuevos hábitos de consumo han obligado a todo el mundo a plantearse qué valores quiere que represente su proyecto y con cuáles quiere convencer al usuario de que su propuesta es la mejor. Ahora bien, los resultados del Barómetro del Negocio del Deporte evidencian que todo esto no deja de ser una asignatura pendiente, pues siete

de cada diez compañías del sector admiten que no se está invirtiendo lo suficiente en construcción de marca. Ahora bien, podemos constatar que muchas de estas empresas han dejado de confundir la visibilidad que supone salir cada día en medios, a la notoriedad que realmente tienen. Y no tenerla arrojará al consumidor a que siga decidiendo en función de la conveniencia y no la aspiracionalidad. Este elemento es especialmente crítico a la hora de salir al extranjero y pelear por los consumidores en el canal online, donde la competencia es mucho mayor. Más del 60% del sector mantiene un año más que el desarrollo de su negocio a futuro llegará a través de los entornos digitales, por lo que no es de extrañar que sea uno de los principales focos de inversión, sin olvidar la adaptación de los espacios físicos en un escenario donde las experiencias presenciales cobran tanta importancia como la interacción online. Eso es la economía de la atención, ser capaz de impactar en los consumidores por cualquier vía. Sólo así las compañías podrán dar un paso adelante, especialmente si el sector considera que en España aún hay mucho potencial de crecimiento como para poner un pie en el extranjero, que en la mayoría de casos no aporta más del 20% de su negocio. Una tasa baja, pero que también habla del margen de recorrido que tiene esta industria.

FUTURO IGUAL A INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Como fabricante de una plataforma omnicanal en la nube para el retail especializado, incluyendo entre otros sectores el deporte, Openbravo se enfrenta al objetivo de ofrecer soluciones que permitan conseguir mayor agilidad y capacidad de innovación en un entorno de actividad retail claramente dinámico y en continua transformación. Nuevas necesidades impulsadas por el cambio en hábitos de los compradores, mucho más expertos y digitales, que buscan mayor velocidad, personalización y conveniencia. Aunque el retail deportivo es solo una parte de la industria global del deporte, algunos de sus retos principales son fácilmente reconocibles en el resto de actores de la industria, obligados hoy a una transformación que permita adaptarse con éxito a las crecientes expectativas de sus consumidores. Por lo que la capacidad de una mayor y más rápida innovación se convierte en un destacado elemento de ventaja competitiva.

Así, aunque el entorno económico muestra cierta incertidumbre, casi el 80% de las compañías deportivas espera mejorar sus resultados en 2019. Para conseguirlo, vemos como iniciativas en el ámbito digital y de las nuevas tecnologías son unas de las principales prioridades de inversión, unido al refuerzo de las plantillas, principalmente también en el ámbito digital y el directivo. Iniciativas que deben permitir avanzar en un proceso de transformación inevitable para acercarse y conocer mejor a los nuevos consumidores y en el cual la transformación digital juega un papel fundamental. En este ámbito, y pese a que aún el 24% de las organizaciones no disponen de su propio ecommerce, un 90% confirma que ha introducido cambios en sus procesos para ofrecer un servicio omnicanal a sus clientes. La omnicanalidad supone hoy un reto,



José Alarcón
Director de ventas de Iberia Openbravo

La omnicanalidad supone hoy un reto, pero también una gran oportunidad para toda la industria del deporte

pero también una gran oportunidad para todos los actores, desde minoristas a clubes deportivos, federaciones o gimnasios, al exigir un mayor foco en el cliente y la entrega de experiencias únicas y diferenciadas. El canal online se convierte en una herramienta fundamental y necesaria, en especial para ofrecer una experiencia móvil mejorada. En España existen alrededor de ocho millones más de líneas móviles que habitantes en 2019, o lo que es lo mismo, una penetración del 113,9%. Esto no puede ser obviado. De este proceso de transformación tampoco escapan los espacios físicos, que hoy deben convertirse en verdaderos destinos experienciales. En el caso del retail, por ejemplo, con una adecuación de los interiores y la adopción de tecnologías para soportar una estrategia omnicanal. Es algo que confirmamos a diario en Openbravo por nuestra colaboración con empresas de este sector, algunas de ellas entre las más importantes del mundo, que persiguen ofrecer mejores

experiencias de compra en tienda y una perfecta integración entre sus canales offline y online. Espacios mayores como estadios o campos de golf tampoco escapan a esta transformación, y hemos visto este año nuevas iniciativas de realidad virtual en eventos como el US Open o Roland Garros. El 5G será clave para amplificar el efecto de estas tecnologías y ofrecer experiencias aún más inmersivas, como la que pudieron vivir este año en la apertura de la liga coreana de béisbol, en la que literalmente un gran dragón voló sobre el estadio. Precisamente para ofrecer mejores experiencias, aumentar el conocimiento de los consumidores se convierte hoy en un objetivo estratégico para toda la industria para gestionar el fenómeno del fan. Vemos así la proliferación de nuevos canales o mayor uso de los ya existentes, a través de los que la interacción consumidor/fan con la marca es más sencilla. Mayor uso de redes sociales, apps propias, lanzamiento de OTTs como la de LaLiga, o el crecimen-

to aunque menos rápido de lo previsto de los eSports, son solo algunos de estos canales. Esta mayor presencia digital permite, además, reforzar la imagen de marca. Más opciones de contacto que ofrecen una mayor información que puede ser analizada, por lo que aumenta también el número de proyectos con uso de tecnologías tipo *business intelligence* o *big data*. ¿Significa entonces que la tecnología es la única vía para permitir esta transformación? Rotundamente no. Es solo un facilitador. Las personas siguen y seguirán siendo la base para el éxito de cualquier proceso de transformación e innovación. Para asegurar esto, es fundamental atraer y retener el mejor talento, y aquí la mejor respuesta sigue siendo la planificación de una carrera profesional a largo plazo en la que el elemento formativo desarrolla un papel fundamental. A nivel organizativo es de destacar en este sector el aumento del papel de la mujer en ámbitos de decisión, lo que sin duda puede aportar nuevas formas de acercarse al público y según algunos estudios, incluso para favorecer el aumento de la rentabilidad de las compañías. Un momento apasionante, al que estaremos muy atentos y en el que puede confirmarse que la experiencia va a ocupar un papel cada vez más importante. Así lo demuestran estudios de empresas como Gartner, que indican que a partir de 2020, esta superará al producto y al precio como aspecto clave en la decisión de compra. O de otra forma: los compradores estarán dispuestos a pagar más por una mejor experiencia. Si esto es así, queda un largo recorrido para muchas compañías que deben transformar su negocio con una estrategia que sitúe más que nunca al cliente en el centro, combinando personas, tecnología y procesos de forma eficaz e innovadora. La oportunidad es enorme. ¿Está ya listo su negocio?

DESEMPEÑO

PREVISIONES 2019

La incertidumbre sobre la economía global y un largo ciclo electoral en España no han sido ápice para que la industria del deporte mantenga su optimismo cuando se le pregunta por las perspectivas para 2019. Ahora bien, el porcentaje de aquellas organizaciones que prevé cerrar el año con un aumento de sus ingresos es siete puntos inferior al de

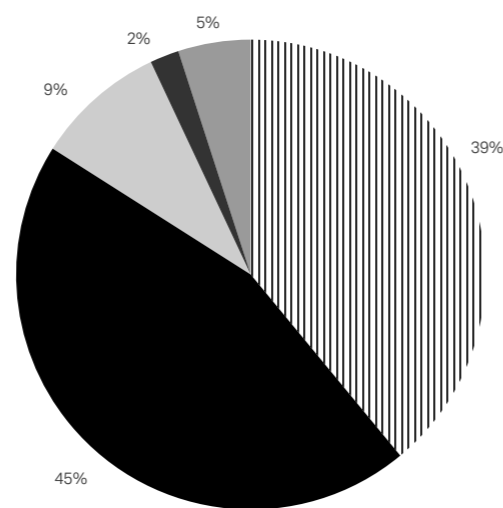
2018 y se sitúa en el 84%. La caída es más acusada entre los que pronostican una mejora sustancial de su facturación, pues pasa del 44% al 39%, mientras que los que auguran un incremento moderado pasan del 47% en 2018 al 45% en 2019.

En un año marcado por los avisos de moderación del ritmo de crecimiento de la economía española,

el número de entidades que contemplan una estabilización de su negocio respecto a 2018 se ha duplicado, hasta representar un 9% del total. Pero si algo sobresale es que, pese aún ser una minoría, el porcentaje de aquellos que consideran que su negocio empeorará sustancialmente pasa del 2% al 5% en un sólo año.



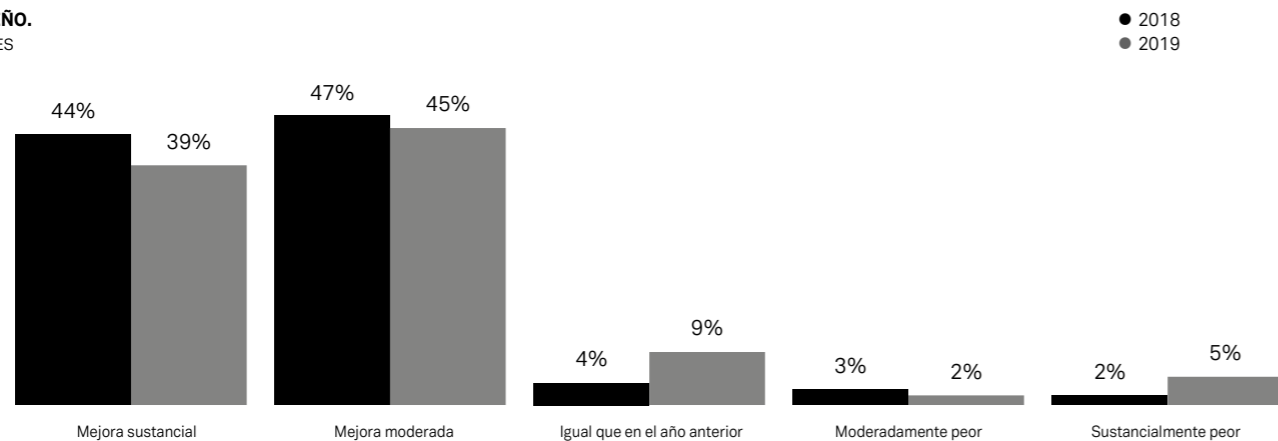
Perspectivas favorables
El optimismo se mantiene, aunque ahora son ocho de cada diez, y no nueve de cada diez, las organizaciones deportivas que prevén encadenar un año más de crecimiento de la facturación.



DESEMPEÑO 2019.
PREVISIONES

- Mejorará sustancialmente
- Mejorará moderadamente
- Será igual que en 2018
- Empeorará moderadamente
- Empeorará sustancialmente

DESEMPEÑO.
PREVISIONES



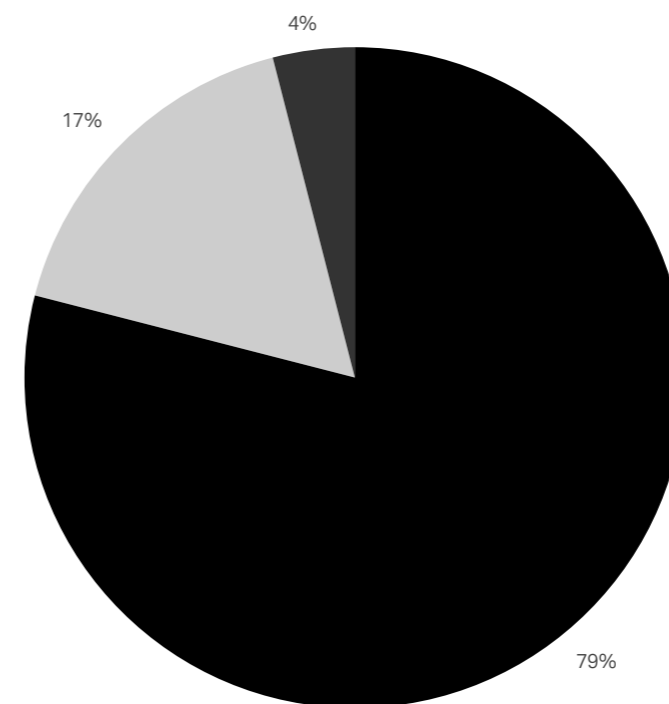
EVOLUCIÓN 2018

Las grandes tendencias macroeconómicas señalan que la industria del deporte continúa creciendo, aunque se haya moderado ese ritmo de avance respecto a años anteriores. Sin embargo, el sentir generalizado continúa siendo de avance del negocio, pues se mantiene la fotografía de 2018 cuando se pregunta a las empresas sobre su desempeño

en el último año. En esta edición, un 79% de las organizaciones, sean clubes, gimnasios o marcas deportivas, considera que su facturación aumentó a lo largo de 2018, último año natural finalizado. Se trata de sólo un punto porcentual menos en comparación con las opiniones recabadas en la entrega anterior del Barómetro del Negocio del Deporte, que

ha sido asumido por aquellos que admiten que su actividad retrocedió en 2018; este grupo de entidades deportivas ha pasado del 3% al 4% del total. En un entorno favorable, pues la economía española avanzó un 2,4% en 2018, se mantuvo en el 17% el porcentaje de compañías cuyas ventas mostraron estabilidad.

El peso de las compañías que asegura que aumentó sus ventas en 2018 sigue en torno al 80%



DESEMPEÑO 2018.
EVOLUCIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

- Aumentó
- Se mantuvo estable
- Retrocedió

79%

Es el porcentaje de empresas de la industria del deporte que mejoraron su cifra de negocio durante el pasado año.

7%

Es la tasa de entidades deportivas que consideran que sus ventas empeorarán de forma sustancial en 2019.

PLANTILLA

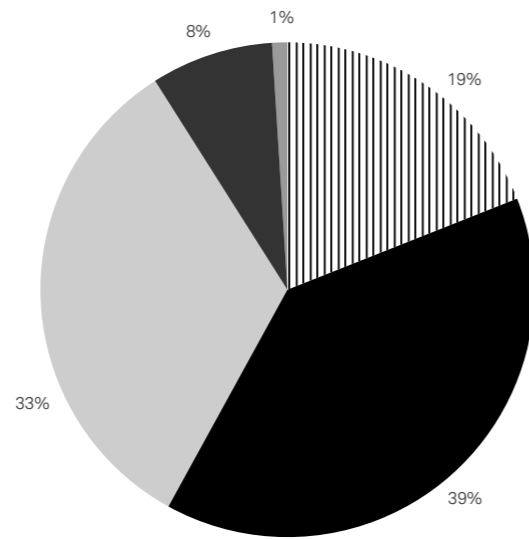
PREVISIONES 2019

El rápido crecimiento que han experimentado muchos segmentos de la industria del deporte provocó que en los últimos años fuera tónica generalizada la creación de empleo. Sin embargo, los primeros síntomas de madurez del negocio y la moderación del crecimiento económico han provocado que la cautela se extreme en muchas organizaciones.

Muestra de ello es que el porcentaje de entidades deportivas, sean clubes o cadenas de retail y fitness, que aumentará moderadamente su plantilla ha bajado en ocho puntos entre 2018 y 2019, hasta el 39%. A su vez, el peso de aquellas compañías que incrementará de forma sustancial su fuerza laboral ha caído un punto, hasta el 19%.

Un 33% anticipa estabilidad en su plantilla, mientras que el porcentaje de aquellos que asumirán un recorte moderado del número de trabajadores se duplica de un año para otro, pasando del 4% en 2018 al 8% en 2019. Por otro lado, se mantiene en el 1% el número de compañías que han ajustado sustancialmente su plantilla para mantener su actividad.

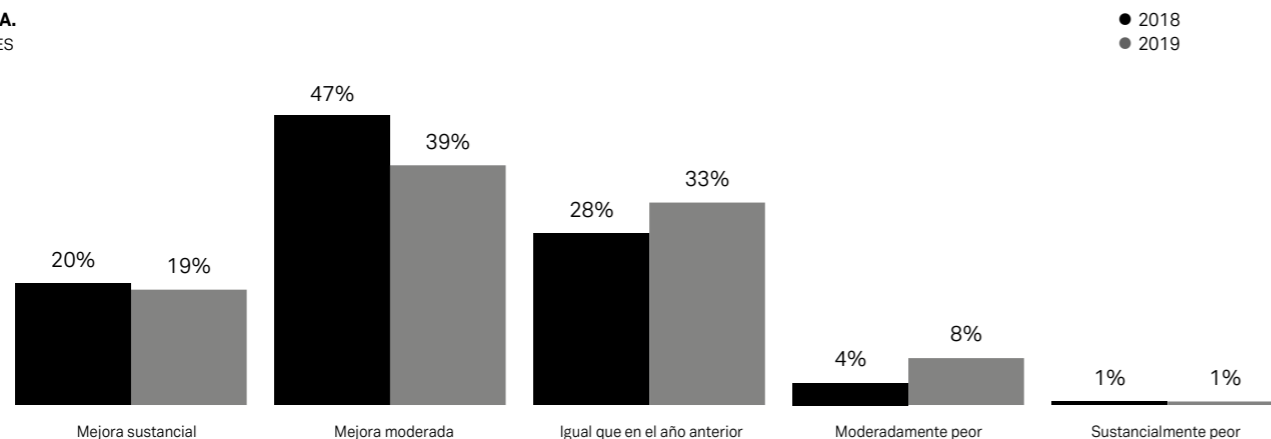
En 2019 se moderará la creación de empleo, pues un 58% de las organizaciones deportivas señala que aumentará su plantilla, frente al 67% de 2018



PLANTILLA 2019.
PREVISIONES

- Aumentará sustancialmente
- Aumentará moderadamente
- Se mantendrá estable
- Disminuirá moderadamente
- Disminuirá sustancialmente

PLANTILLA.
PREVISIONES



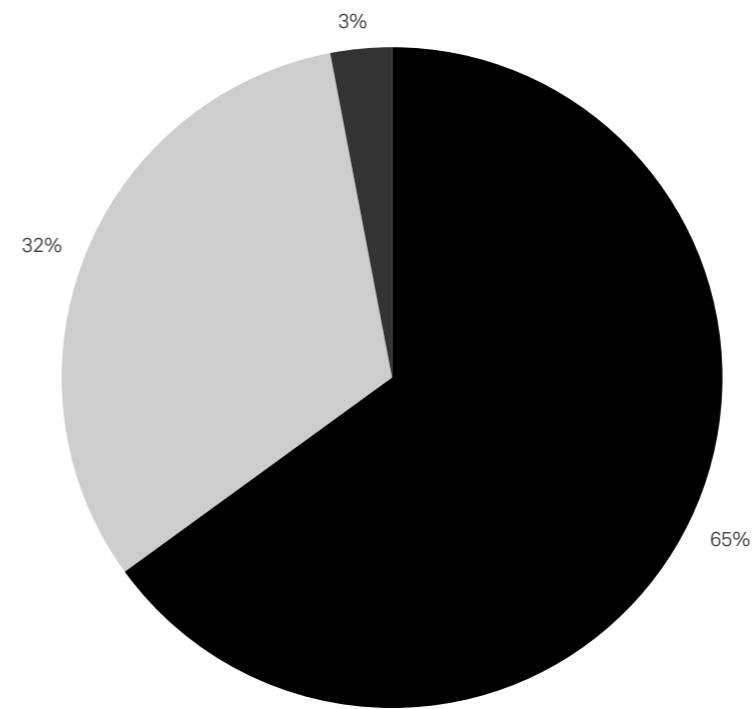
EVOLUCIÓN 2018

Una edición más, las organizaciones deportivas consiguieron regatear parcialmente sus pronósticos más negativos. Las compañías que preveían un año atrás que recortarían puestos de trabajo representaban el 5% del total de encuestadas, aunque finalmente ese porcentaje se acabó situando en el 3%. Muchas de estas entidades lograron mante-

ner estable su fuerza de trabajo, pues aquellos que pronosticaban estabilidad laboral representaban el 28%, mientras que doce meses y con el balance definitivo sobre la mesa, el número de organizaciones que comparten esa afirmación se ha situado en el 32%. Es un escenario que encaja con la evolución de muchos actores, como clubes, gimnasios y tien-

das especializadas, que destinaron 2018 a digerir inversiones y consolidar las iniciativas emprendidas con el inicio de la recuperación de la economía. Aun así, y pese a que supone una caída interanual de ocho puntos, un 65% de los encuestados confirma que un año más continuo generando puestos de trabajo.

Un 3% de las entidades recortó plantilla a lo largo de 2018, dos puntos menos de lo previsto



PLANTILLA 2018.
EVOLUCIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

- Aumentó
- Se mantuvo estable
- Retrocedió

65%

Es el porcentaje de organizaciones deportivas que afirman haber incrementado el número de empleos durante el último ejercicio.

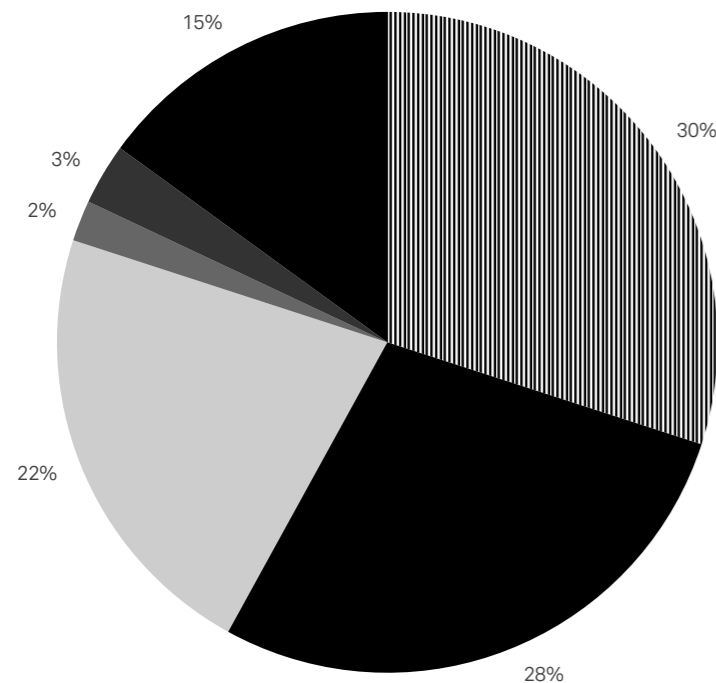
ÁREAS DE REFUERZO

La deportiva continúa siendo el área de refuerzo prioritaria para las compañías, con un 30% del total, un porcentaje idéntico al del año anterior pues representa el colectivo que da sentido a la mayoría de negocios, como son una cadena de gimnasios o un club. Ahora bien, si hay un departamento en el que se han volcado las organizaciones de esta industria es en el

digital, pues un 28% de los encuestados lo identifican como prioritario en los refuerzos, recuperando niveles de 2017 tras bajar siete puntos hace un año. Esta recuperación coincide con un momento de transformación del sector, con el claro convencimiento de que la omnicanalidad es clave para responder a los nuevos hábitos de consumo.

También recupera terreno el área de marketing y comunicación, que sube tres puntos y alcanza el 22%, mientras que los equipos de distribución vuelven a ceder paso y bajan del 10% al 2% entre 2018 y 2019, en línea con el freno al ritmo de aperturas de tiendas en muchos casos. También cae, del 13% al 3%, quienes priorizan crecer en corporativo.

El área deportiva continúa siendo la prioridad de las compañías, con un 30% del total



30% 28%

Es el porcentaje de compañías que han decidido dar más importancia al refuerzo del departamento digital, con un aumento de siete puntos respecto a la anterior edición.

PLANTILLA 2019.
 ÁREAS DE REFUERZO
 ● Área deportiva
 ● Digital
 ● Márketing y comunicación
 ● Distribución
 ● Área corporativa
 ● Otros

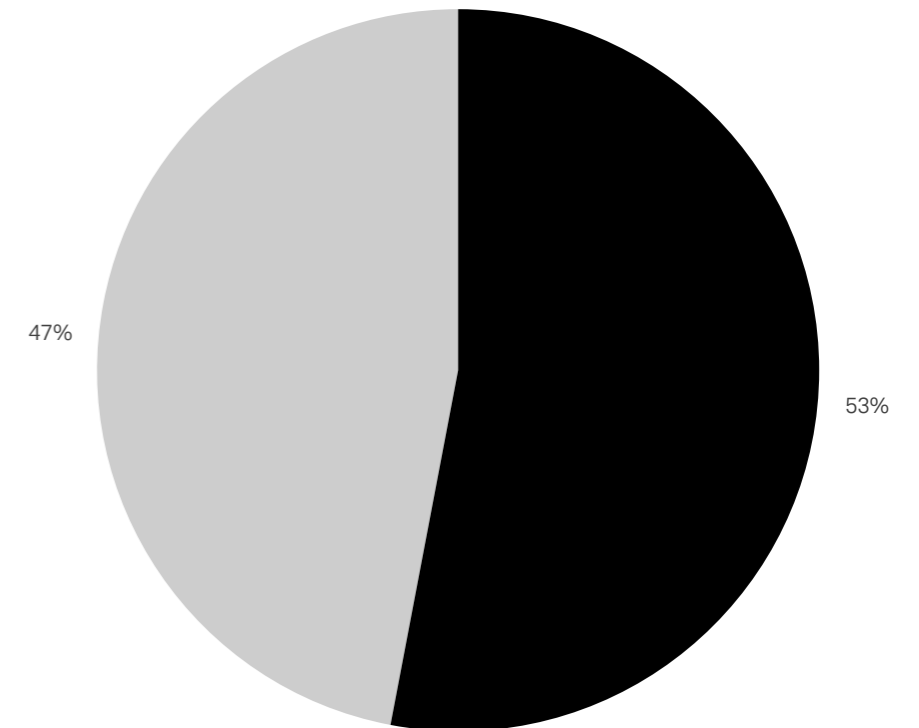
EQUIPO DIRECTIVO

Uno de los indicadores que permite medir la salud de un sector es el movimiento de profesionales de un lado a otro, y especialmente la llegada de dirigentes que proceden de otras industrias seducidos por el potencial de un negocio como el deporte. El aumento de los ingresos y la entrada de nuevos inversores que buscan rentabilidad a medio plazo ha acelerado el proceso de profesionalización de las estructuras añadiendo nuevo talento al existente, y así se percibe también por parte de estas organizaciones. Por tercer año consecutivo, en torno a la mitad de la industria confirma que ha reforzado su equipo

directo o planea hacerlo próximamente; además, lo hace con más vigor en 2019, pues el porcentaje de quienes contestan afirmativamente ha pasado del 49% en la edición anterior al 53% en la nueva entrega de Barómetro del Negocio del Deporte. En este sentido, se mantiene en niveles elevados quienes no están incorporando nueva savia a sus estructuras en un escenario tan cambiante del negocio. Estos resultados, que con ligeras variaciones se han repetido desde 2017, son una muestra de la dos maneras generales con la que muchas organizaciones han encarado la transformación de la industria en los últimos años. Por un lado, hay empresas que han

decidido adaptarse al contexto renunciando a reforzar aquellas áreas donde hoy se pueden generar nuevos negocios vinculados a la práctica de actividad física o el consumo de espectáculos deportivos. Es el caso de muchos clubes que con los derechos de televisión y el mecenazgo tienen suficiente para competir, pero también cadenas de gimnasios o retailers que quieren hacerse fuertes en su mercado original y no buscar un rápido crecimiento. Y eso es precisamente lo que sí están buscando otros muchos operadores, que se han reforzado con nuevos perfiles en áreas como la digital o distribución, con un claro enfoque al gran consumo.

Más de la mitad de las compañías y entidades de la industria del deporte han ido reforzando su comité de dirección en los últimos tres años



EQUIPO DIRECTIVO.
 REFUERZO
 ● Sí ha reforzado o planea hacerlo
 ● No ha reforzado ni planea hacerlo

RETENCIÓN DE TALENTO

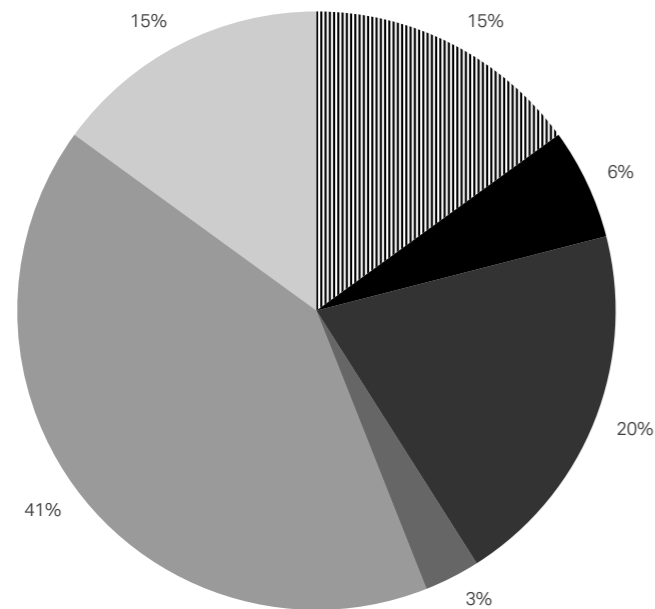
El crecimiento de las organizaciones deportivas ha provocado que las claves para atraer y retener al talento se vayan modulando año a año, y en 2019 ha ganado importancia el salario, que ha pasado de ser una estrategia señalada por el 8% a incrementarse hasta el 15%. Este incremento es relevante, pues es un movimiento correlacionado con la menor importancia

que este año se ha dado a los beneficios sociales, que baja del 13% al 6%.

Pero si hay un elemento que aún a gran consenso es que la retención y captación de profesionales pasa, sobre todo, por la planificación de una carrera profesional a largo plazo dentro de la empresa, pues por segundo año consecutivo alcanza el 41% de encuestados.

Ofrecer ese itinerario implica en muchas ocasiones formación adicional, un aspecto valorado por el 20% de las compañías, lo que representa un aumento de seis puntos porcentuales en comparación con 2018. En un sector muy marcado por la ubicación, especialmente en cuanto a clubes de alta competición, este elemento apenas es señalado por el 3%.

Las mejoras salariales han superado a los beneficios sociales como estrategia para retener al talento



ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO. ESTRATEGIAS

- Salarios
- Beneficios sociales
- Formación
- Ubicación
- Trayectoria profesional
- Otros

20%

La oferta de formación interna ha ganado seis puntos en cuanto a importancia como instrumento para retener el talento de las entidades.

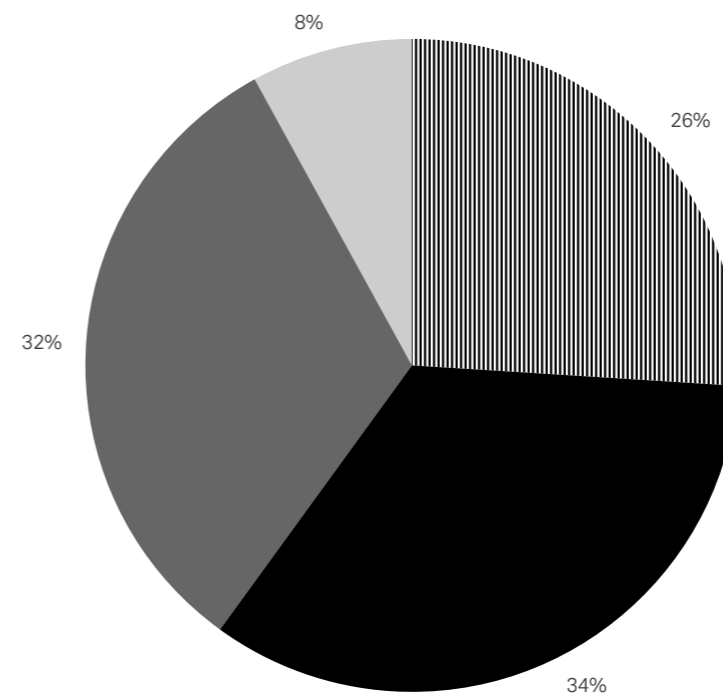
REPRESENTATIVIDAD DE LA MUJER

La presencia de la mujer en los órganos de decisión es una asignatura pendiente en la mayoría de sectores, pero especialmente en el deporte, donde es cada vez más evidente la necesidad de buscar una mayor equiparación salarial entre deportistas y proporcionalidad de cargos representativos. Y es en ese contexto en el que las organizaciones deportivas han ido incremen-

tando el peso de las trabajadoras en sus estructuras. Un 40% de las compañías apunta que al menos cuatro de cada diez empleados son mujeres, lo que supone una mejora de ocho puntos porcentuales respecto a 2018, primer año en el que se empezó a plantear esta pregunta en el Barómetro del Negocio del Deporte. En concreto, sube en dos puntos, hasta el 8%,

aquellas estructuras donde entre el 60% y el 80% son mujeres, y en cuatro puntos, hasta el 32%, donde representan entre el 40% y el 60%. Por el contrario, bajan del 43% al 34% de las entidades donde sólo entre dos y cuatro de cada diez empleos son femeninos, y sube del 23% al 26% donde representan hasta el 20%.

El número de organizaciones en las que la mujer supone menos del 20% de empleos ha subido al 26%



PLANTILLA 2019. PORCENTAJE DE MUJERES SOBRE EL TOTAL

- Hasta el 20%
- De un 20% a un 40%
- De un 40% a un 60%
- De un 60% a un 80%

40%

Es el porcentaje de empresas deportivas en las que la mujer representa al menos cuatro de cada diez puestos de trabajo. Es una mejora de ocho puntos porcentuales respecto a 2018.

INTERNACIONALIZACIÓN

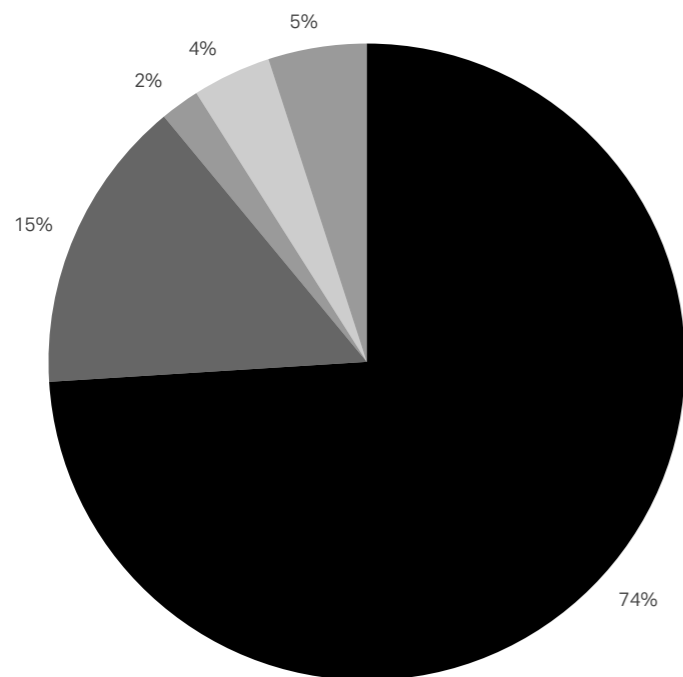
EXPORTACIONES 2018

El deporte español se ha abierto al exterior durante los últimos años, pero el mercado nacional continúa siendo un pilar fundamental del negocio. Y eso que las exportaciones de artículos específicos para la actividad física volvieron a batir su récord en 2018, con un avance interanual del 5,7%, hasta 795,5 millones de euros. Aun así, apenas el 11% de los encuestados

(tres puntos más que hace un año) asegura que más de la mitad de sus ingresos proceden del extranjero; sólo un 5% señala que al menos ocho de cada diez euros que factura se generan fuera de España. Muestra del componente doméstico que aún domina, sean retailers, gimnasios o gestoras de competiciones, es que el 74% de las organizaciones

señala que como máximo obtiene un 20% de su negocio en otros países, apenas un punto porcentual menos que en 2018. Por otro lado, baja en dos puntos, hasta el 15%, el número de compañías deportivas que indican que su cifra de negocio del último ejercicio dependió entre un 20% y un 40% de las ventas en el extranjero.

Las exportaciones de artículos deportivos crecieron un 5,7% en 2018 y rozaron los 800 millones



INTERNACIONALIZACIÓN 2018.
PESO DE LAS EXPORTACIONES SOBRE LA FACTURACIÓN

- Hasta el 20%
- De un 20% a un 40%
- De un 40% a un 60%
- De un 60% a un 80%
- De un 80% a un 100%

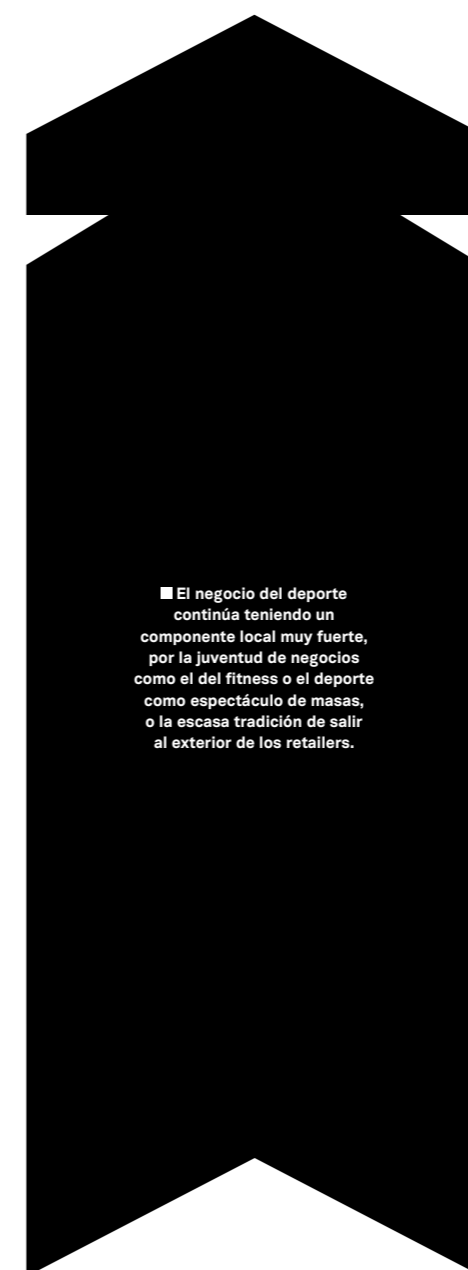
11%

España aceleró su apuesta exportadora con la crisis y, aunque se ha avanzado, sólo una de cada diez compañías obtiene más del 40% de su negocio en el exterior.

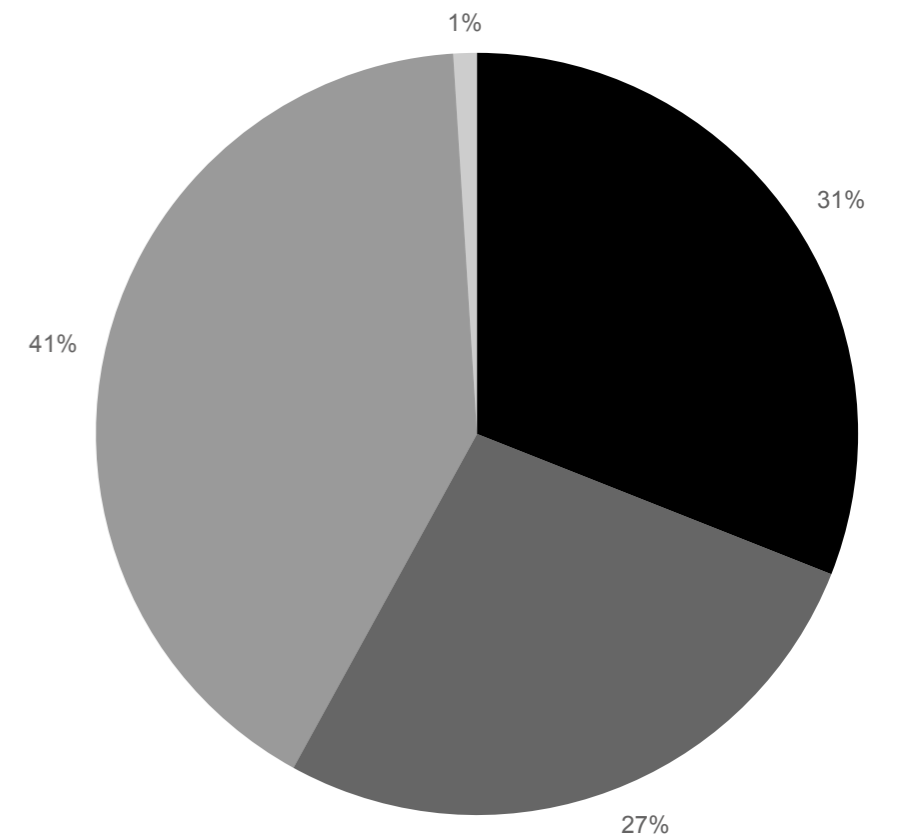
La incertidumbre sobre la economía global, fundamentada por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, así como por el Brexit, se ha traducido en una mayor cautela del empresariado a la hora de analizar el negocio exterior en 2019. El 41% de las organizaciones deportivas anticipa que sus ventas en el extranjero se mantendrán estables al cierre de este

año, lo que supone un aumento de ocho puntos en comparación con 2018. Ahora bien, aquellos que anticipan un descenso del negocio bajan del 8% al 1%. Aquellos que creen que sus ingresos aumentarán con toda seguridad en el extranjero se mantiene en el 31% que ya se registró hace un año, y es que muchas organizaciones, como los clubes de fútbol,

ya saben que los derechos de televisión internacionales valen más que antes; además, muchas cadenas de retail y fitness han empezado a operar sus primeros centros en Portugal, por ejemplo. Otro 27% es más cauto, e indica que probablemente aumentarán, lo que supone una caída de sólo un punto porcentual.



■ El negocio del deporte continúa teniendo un componente local muy fuerte, por la juventud de negocios como el del fitness o el deporte como espectáculo de masas, o la escasa tradición de salir al exterior de los retailers.



INTERNACIONALIZACIÓN 2019.
PREVISIONES DE LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL EXTRANJERO

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Probablemente disminuirán
- Disminuirán con toda seguridad

EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El negocio exterior no tiene un gran peso en el conjunto de los ingresos de la industria española del deporte, y la apertura de nuevos mercados no se antoja como una prioridad clara. La tasa de organizaciones que asegura que habrá entrado en nuevos mercados a lo largo de 2019 se sitúa en el 40%, nueve puntos por debajo de los que respondían afirmativamente en 2018; no obstante, se situaría dos puntos por encima de 2017. Por el contrario, sube con fuerza el porcentaje de empresas que optarán por defender sus actuales plazas, pasando del 51% de 2018 al 60% en 2019. Por otro lado, sólo el 13% de las organizaciones que operan en

este sector admite que ha abandonado un mercado o se plantea hacerlo.

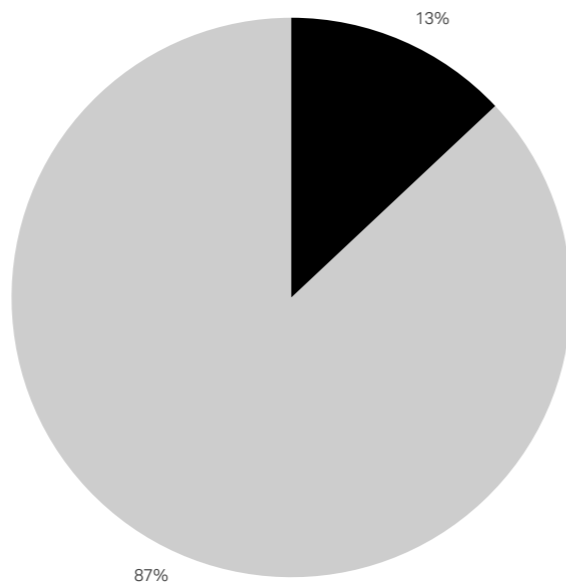
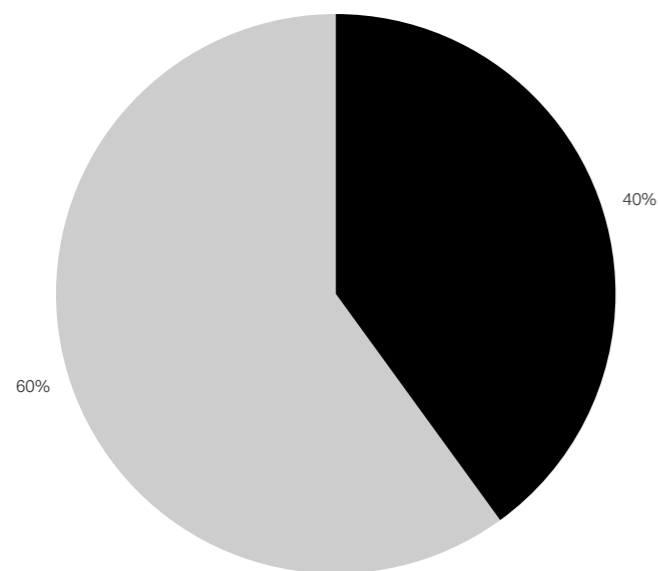
Una de las razones de este freno es el actual contexto de desaceleración económica global. En este sentido, cabe recordar que prácticamente tres cuartas partes de las exportaciones deportivas españolas se concentran en países de la Unión Europea (UE). En el Viejo Continente, los países que más se repiten en los planes de expansión territorial de las empresas son Portugal, Francia e Italia, que suelen ser de interés para muchos operadores por la proximidad geográfica y la semejanza en cuanto a perfil de consumidor, pues son países

con una baja penetración de la actividad física y una escasa cultura del pago por los contenidos audiovisuales. De hecho, ya son los países que se indicaban como prioritarios a la misma consulta cuando se formuló en 2018.

En la lista de nuevos territorios que las compañías españolas quieren abarcar también figuran grandes potencias como China y EEUU, donde el fútbol está creciendo a ritmos acelerados. En paralelo, vuelve a aparecer con fuerza Latinoamérica, una región donde los fabricantes de bicicletas y las marcas de artículos técnicos ven una salida natural, con especial énfasis en México, Brasil y Colombia.

INTERNACIONALIZACIÓN 2019.
PREVISIÓN DE ENTRADA EN NUEVOS PAÍSES

- Sí
- No



INTERNACIONALIZACIÓN 2019.
PREVISIÓN DE SALIDA DE UN MERCADO

- Sí
- No

ESTRATEGIA

La entrada en nuevos mercados conlleva riesgos inherentes a cualquier negocio, pero la industria deportiva española ha intentado mitigar estos factores con aliados locales. La firma de alianzas con compañías instaladas en cada país es una fórmula que se mantiene como la prioritaria y es la estrategia adoptada por el 77% de las empresas. Se trata de una caída de diez puntos en comparación con el año anterior, pero aun así está muy por encima del 62% que se registró en 2017. Esta fórmula permite disponer rápidamente de un mayor conocimiento de las singularidades de cada territorio para abordarlo de forma más correcta, especialmente en segmentos como el del retail deportivo, donde la figura del distribuidor local está muy asentada; lo mismo sucede con el *fitness*, acostumbrado en ocasiones a franquiciar inicialmente su marca, o con los espectáculos deportivos, que se apoyan en socios locales para la captación de patrocinadores, por ejemplo.

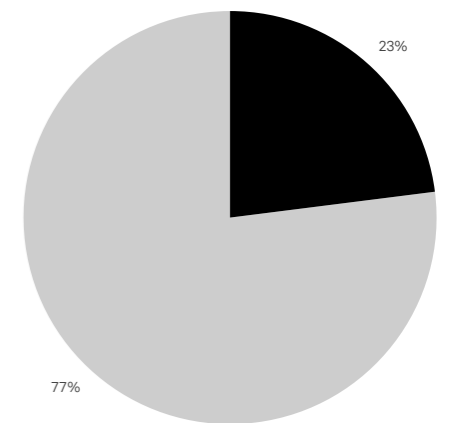
Aun así, la existencia de este tipo de socios no es el criterio más recurrente para decidir la entrada en un país u otro, pues sólo es señalado por dos de cada diez encuestados entre los criterios para la entrada en un nuevo país, cuando en 2018 era señalado por el 36% de las empresas. La situación económica de

cada nación se consolida por tercer año consecutivo como el elemento más importante y sube un punto porcentual, hasta el 40%. En esta ocasión le supera el análisis de los hábitos deportivos y su similitud con la de los españoles, que pasa del 36% al 42%. Pese a la evidencia que de Europa concentra el grueso de las exportaciones deportivas españolas,

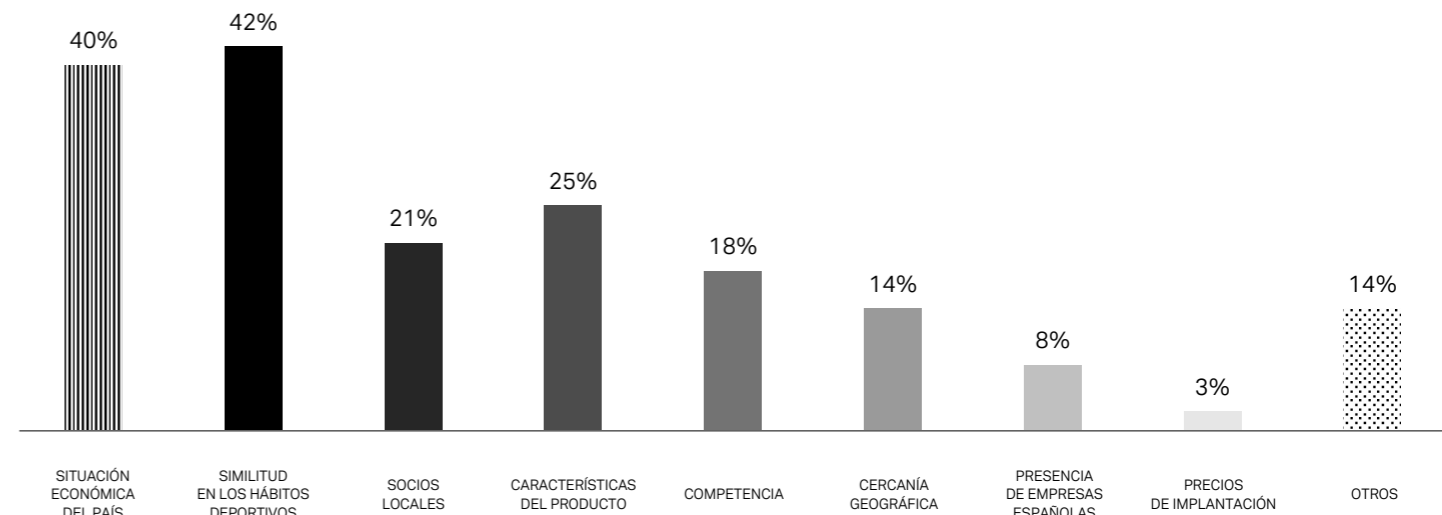
la cercanía geográfica no acaba de ser un elemento destacado por los empresarios, pues apenas el 14% lo identifica como un criterio importante en el momento de abordar su internacionalización. Lo mismo sucede con el valor de que haya otras compañías españolas operando ya en un determinado país, pues sólo un 3% lo tiene en cuenta.

INTERNACIONALIZACIÓN 2019.
ESTRATEGIA DE ENTRADA EN UN NUEVO PAÍS

- En solitario
- Con socios locales



INTERNACIONALIZACIÓN 2019.
CRITERIOS PARA LA ENTRADA EN UN NUEVO PAÍS



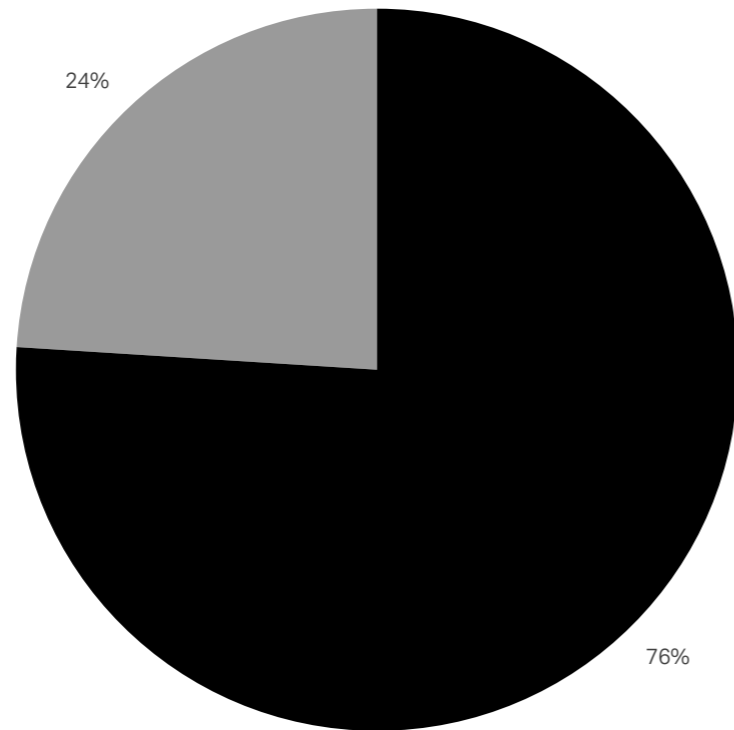
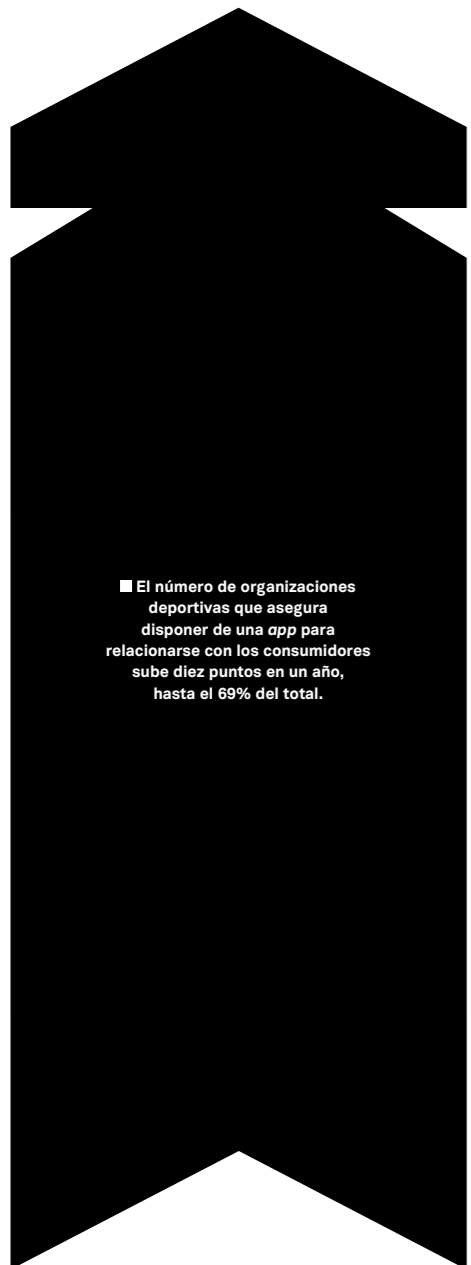
ONLINE

TIENDA

El consumo a través de dispositivos móviles crece de forma inexorable, pero aún hay organizaciones deportivas que se resisten a disponer de una tienda online a través de la que comercializar sus servicios, sea un abono para el gimnasio o el fútbol, o la compra de artículos o inscripciones para carreras. Muestra de ello es el lento avance hacia la plena

digitalización de la industria, pues aún hay un 24% de compañías que no disponen de ecommerce. Se trata de una rebaja de dos puntos porcentuales respecto a 2018 y de cuatro en comparación con 2017, cuando el 28% de los encuestados contestaban negativamente a la pregunta de si disponen de tienda online.

Tengan o no canal de venta directa a través de Internet, un 90% de las compañías confirma que ha introducido cambios en sus procesos para poder ofrecer un servicio omnicanal a sus clientes, lo que supone un aumento interanual de diez puntos porcentuales. Además, un 83% indica que ya obtiene ingresos a través del canal online.



ECOMMERCE 2019.
ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON TIENDA ONLINE

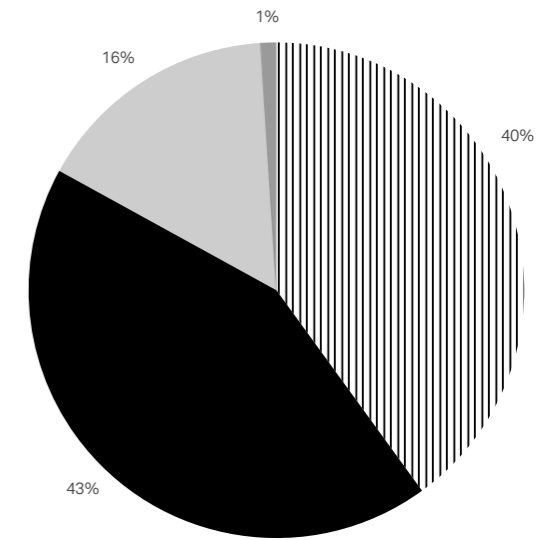
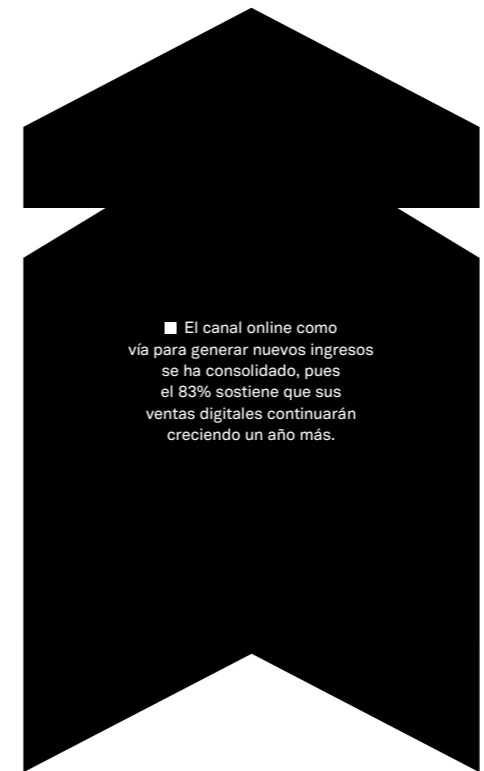
- Sí
- No

VENTAS

Ocho de cada diez organizaciones deportivas ya consigue ingresos a través del canal online, aunque su evolución no siempre es idéntica. Hoy son una pequeña minoría los que todavía no explotan el ecommerce como plataforma de ventas adicional, pese a que los que la usan admiten que cada vez genera un mayor volumen de negocio. Por segundo

año consecutivo, el 83% de las compañías asegura que sus ventas a través de Internet habrán aumentado en 2019, aunque la proporción sea distinta entre los que se pronuncian con rotundidad y los que son más cautos. Quienes aseguran que las transacciones aumentarán con toda seguridad bajan del 45% al 40% en un año, mientras que los que señalan que

probablemente aumentarán suben del 38% en 2018 al 43% para el año en curso. Por otro lado, un 16% afirma que sus ingresos online no variarán en ninguna dirección y se mantendrán estables de un año para otro, mientras que sólo un 1% de los operadores del sector tiene asumido que su facturación por esta vía retrocederá con toda seguridad.

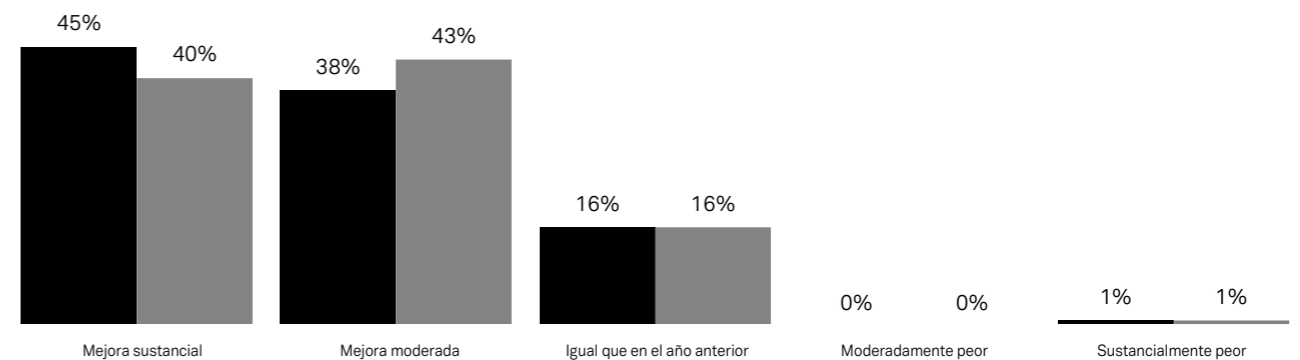


ECOMMERCE 2019.
PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ONLINE

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Disminuirán con toda seguridad

ECOMMERCE.
PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ONLINE

- 2018
- 2019



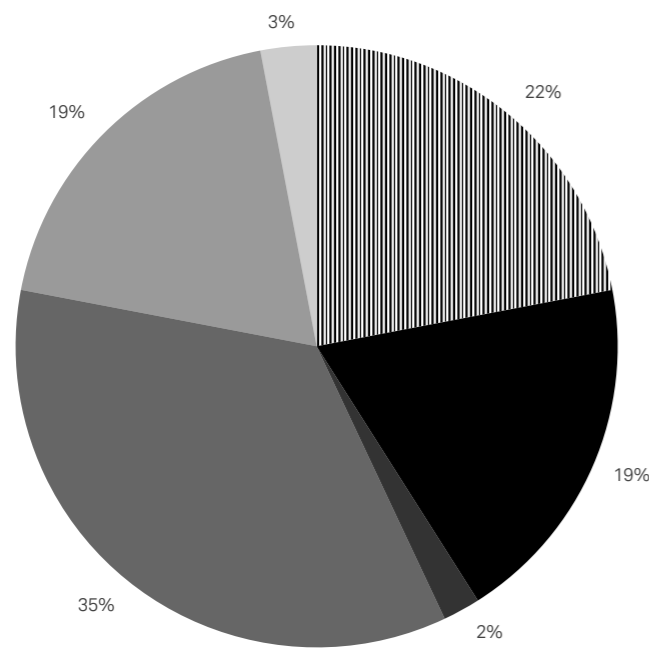
INVERSIÓN

La constatación de que los entornos digitales van a ganar relevancia en el futuro ha hecho que la inversión en el área digital y las nuevas tecnologías se mantenga en niveles altos. El número de organizaciones deportivas que contesta afirmativamente a si ha aumentado su inversión en este ámbito se mantiene por encima del 90% por tercer año consecutivo; ahora bien, cede

un punto porcentual en comparación con 2018 y se sitúa en 95%. El 5% restante ha mantenido estable su partida de inversión o la ha reducido. Los dos focos de actuación más importantes para las compañías continúan siendo el área de marketing y comunicación, con un 35%, y el diseño y la operativa del ecommerce, con 22%. Un 19% de las empresas

destaca que sus actuaciones más importantes han sido en la mejora de la logística y los procesos, una tasa idéntica entre los que apuntan a una apuesta por analizar mejor los datos. Por último, y con un porcentaje muy inferior, del 5%, se sitúa la adaptación de espacios físicos, un proceso que se inició tiempo atrás y se estaría completando.

La gestión del marketing, junto al diseño del canal de venta online, copan las inversiones



ECOMMERCE 2019.
DESTINO DE LA INVERSIÓN EN EL ÁREA DIGITAL

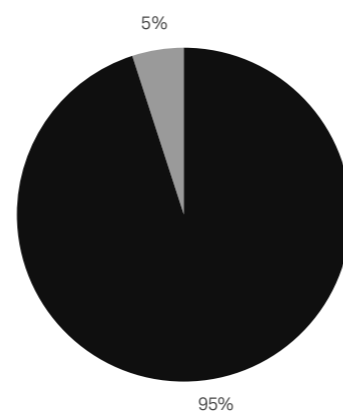
- Diseño y operación del canal de venta online
- Infraestructura logística y procesos
- Adaptación de espacios físicos
- Marketing y comunicación
- Análisis de datos y big data
- Otros

95%

La importancia de los datos y de establecer canales de conexión más directa con los consumidores ha hecho que la inversión en digital y nuevas tecnologías siga rozando el pleno entre las organizaciones deportivas.

ECOMMERCE 2019.
AUMENTO DE INVERSIÓN EN EL ÁREA DIGITAL

- Sí
- No



ESTRATEGIAS Y CANALES

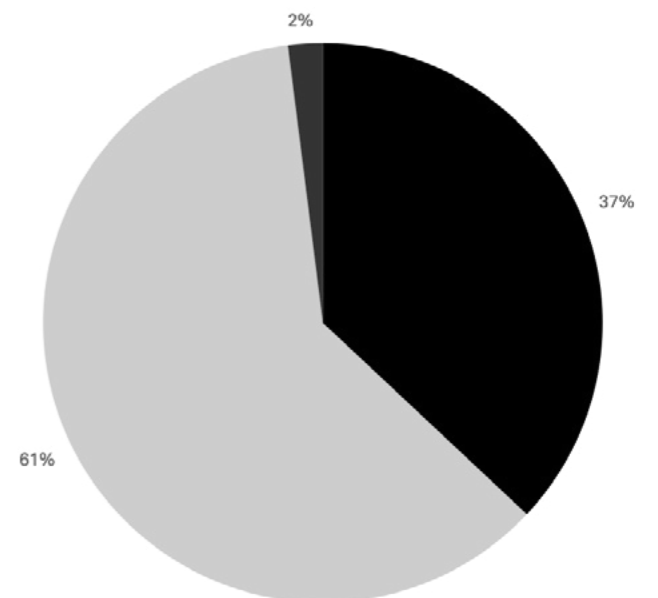
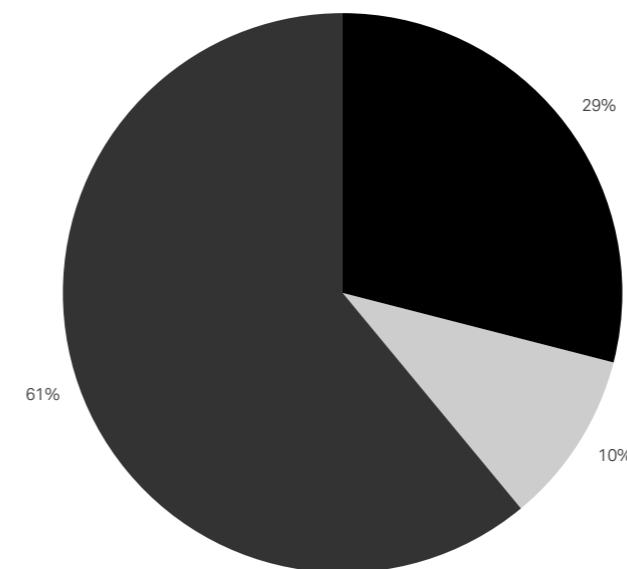
La consolidación de las redes sociales como canal de comunicación y el lanzamiento de apps propias ha permitido a las compañías disponer de nuevas fórmulas para estar en permanente contacto con el consumidor y no perder relevancia. Esa es la obsesión de muchas organizaciones deportivas en una economía de la atención donde tener puntos de contacto periódicos se antoja vital. De ahí que haya subido del 55% al 61% el porcentaje de encuestados que defienden que su presencia en

entornos digitales les permite, sobre todo, reforzar la imagen de marca. Este aumento se produce a costa de los que señalan que la presencia online les permite diversificar el target de clientes, que pasan del 35% en 2018 al 29% en 2019, pues cada vez más la digitalización del consumo abarca a todos los segmentos de edad. Por último, quienes creen que el canal online permite sobre todo aumentar las ventas en el extranjero se mantiene estable en el 10%.

Por otro lado, el canal físico ha ganado terreno a la hora de medir la importancia para el desarrollo del negocio, pues sube del 32% al 37%, en un contexto de fuerte apuesta por la remodelación de estadios y pabellones, así como por puntos de venta y gimnasios más experienciales. De algún modo se contemplan como el paso previo al aumento de transacciones en el canal online, identificado por un 61% del sector como importante para el desarrollo del negocio.

ECOMMERCE 2019.
OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN CON LA PRESENCIA ONLINE

- Diversificar el target de clientes
- Aumentar las ventas fuera de España
- Reforzar la imagen de marca



ECOMMERCE 2019.
CANALES MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

- Canal físico
- Canal online
- Otros canales

ESPORTS

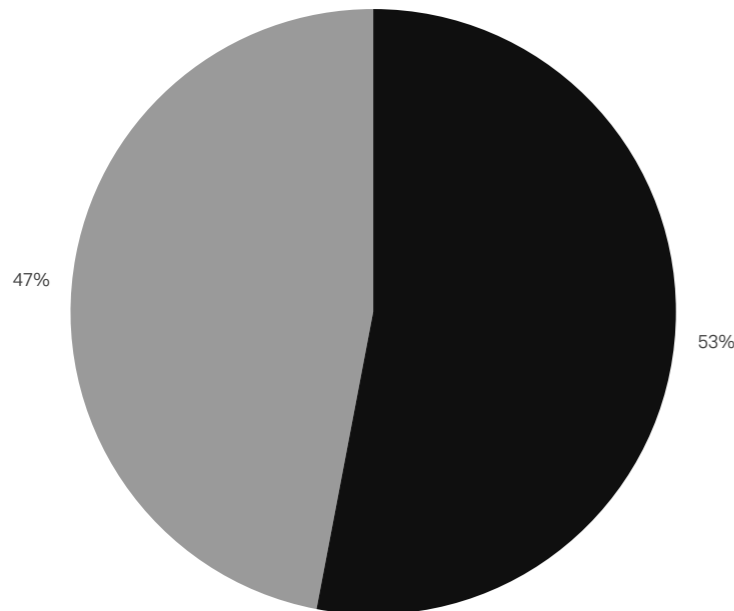
NEGOCIO

Los deportes electrónicos avanzan en el panorama del ocio y el entretenimiento como una de las plataformas que mejor conecta con el público joven. Sin embargo, el deporte tradicional aún no se ha atrevido a lanzar una ofensiva clara sobre estas nuevas fórmulas de competición, ante las dudas sobre cómo hacerlo y el proceso de madurez en el que aún se

encuentra en términos de negocio. De ahí que aún no exista un consenso claro sobre cómo abordar este nuevo fenómeno por parte de las compañías. El número de organizaciones que planean vincularse a los eSports se ha situado en su punto más bajo de los últimos tres años, al bajar del 54% al 47% entre 2018 y 2019; en 2017, ese porcentaje era del 49%.

Por el contrario, ahora son un 53% los que descartan esta posibilidad, después de algunos intentos frustrados de grandes equipos y el debate que supone integrarse en videojuegos que vayan más allá de los simuladores de deportes tradicionales como el fútbol o el baloncesto, que no acaban de colarse entre los más seguidos.

Tras una primera apuesta clara, los equipos tradicionales han enfriado la creación de secciones de deportes electrónicos



ESPORTS 2019.
ENTIDADES QUE PLANEAN UNA VINCULACIÓN CON LOS DEPORTES ELECTRÓNICOS

● Sí
● No

47%

La vinculación con los eSports continúa sin generar un consenso amplio entre las compañías, y en 2019 vuelve a situarse por debajo del 50% quienes sí apuestan por ellos.

VALOR

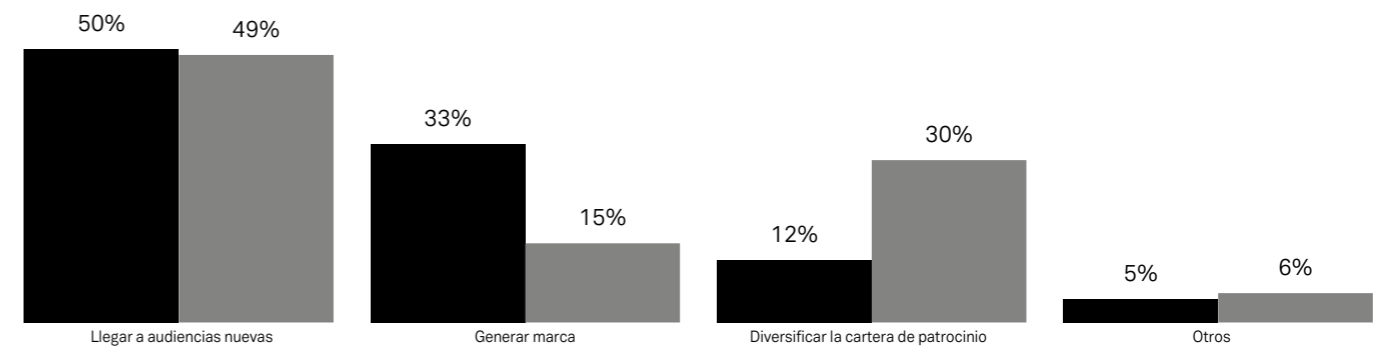
El tiempo que los jóvenes aficionados de los eSports dedican al consumo de sus *streamings* ya alcanza las dos horas diarias, una estadística que ha hecho que las marcas de gran consumo decidan diversificar y reservar parte de sus presupuestos de patrocinio a estos clubes y competiciones. De ahí que el argumento de diversificar la cartera de socios comerciales

para justificar la vinculación con el *gaming* se haya triplicado prácticamente en un año, pasando del 12% en 2018 al 30% en 2019. Es un aspecto que guarda relación con el que continúa siendo el principal argumento de aproximación a los deportes electrónicos: llegar a nuevas audiencias. Este argumento es respaldado por el 49% de

los encuestados, apenas un punto porcentual menos que hace un año. No es un aspecto menor, pues muchas organizaciones asumen que este tipo de competiciones suponen un competidor claro en la pelea por la atención de los más jóvenes. En cuanto a la generación de marca, es un aspecto que baja a la mitad, hasta el 15%.



ESPORTS.
OBJETIVOS QUE PERSIGUEN CON LOS DEPORTES ELECTRÓNICOS



ESPORTS 2019.
OBJETIVOS QUE PERSIGUEN CON LOS DEPORTES ELECTRÓNICOS

- Llegar a audiencias nuevas
- Generar marca
- Diversificar la cartera de patrocinio
- Otros

● 2018
● 2019

MARCA

INVERSIÓN

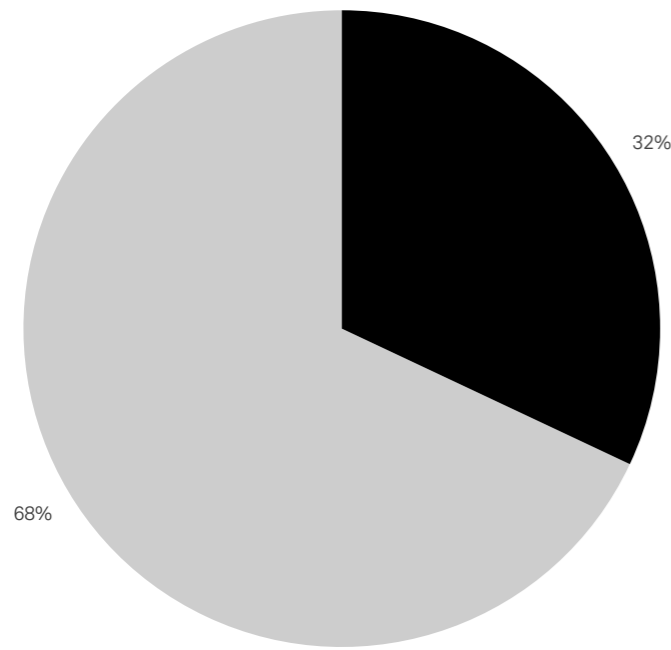
Los consumidores actuales han demostrado tener unas cotas de infidelidad hacia las marcas muy superiores a las del pasado, un aspecto que ha obligado a las compañías de cualquier sector, pero especialmente en el gran consumo, a esforzarse más en la construcción de marca. En la industria del deporte, las compañías asumen que no están

haciendo todo lo necesario para construir una identidad fuerte para fidelizar al consumidor y que les permita no depender exclusivamente del precio a la hora de ser atractivos.

Un 68% de las organizaciones deportivas indica que no está invirtiendo suficientemente en la construcción de marca, mientras que el 32% restante

considera que sí se está haciendo el esfuerzo que merece. De hecho, no hay que olvidar que, tanto en 2018 como en 2019, la inversión en marketing y comunicación está absorbiendo la mayor parte de los presupuestos en entornos digitales, pues es allí donde las empresas pueden conectar de forma más directa con los usuarios.

Siete de cada diez organizaciones asume que no se invierte suficiente en construir marca



MARCA 2019.
INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN DE MARCA

● Sí
● No

99% 32% 68%

Sólo tres de cada diez organizaciones consideran que el sector invierte en construcción de marca, paso previo para competir con el resto más allá de por la vía del precio.

RSC

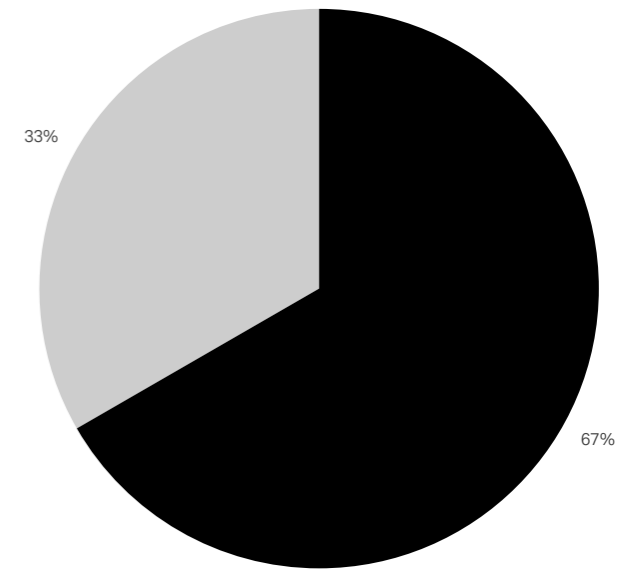
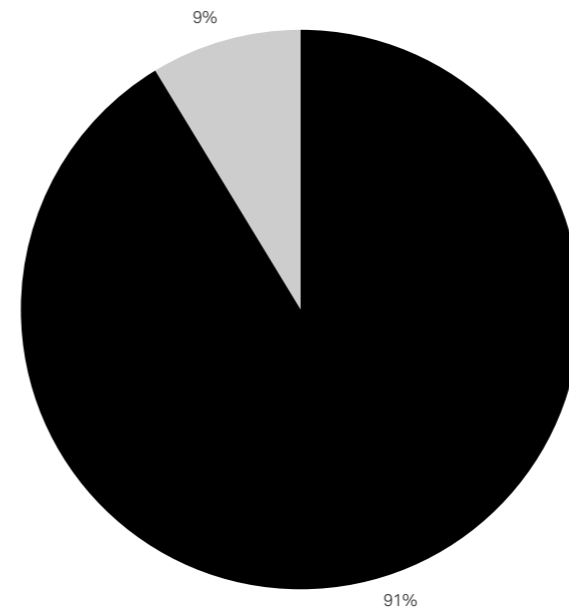
Una de las herramientas más habituales para la construcción de marca es la responsabilidad social corporativa (RSC), que permite dotar a una entidad de una serie de valores que difícilmente obtendría por otras vías. Y es especialmente relevante en el deporte, pues existe un consenso más que amplio sobre la importancia que pueden llegar a alcanzar organizaciones y, especialmente, los deportistas a la hora de lograr transformaciones sociales. Este 2019 ha sido un claro ejemplo, con el movimiento #metoo o el empeño de los deportistas por luchar contra la discriminación racial en Estados Unidos. Pero, más allá de los gestos simbólicos que pueden

provocar cambios, la mayoría de los operadores de la industria del deporte ha incrementado el presupuesto que cada una de sus entidades destina a acciones de este tipo. La opinión es casi unánime, pues le necesidad de elevar la inversión es respaldada por el 91% de los encuestados, si bien supone un retroceso de cuatro puntos respecto a 2018, primer año en que se planteó esta cuestión. Por otro lado, un 9% se siente cómodo con el esfuerzo que actualmente ya se realiza en acciones de RSC, prácticamente el doble que en la anterior edición del Barómetro del Negocio del Deporte. En el caso de muchas organizaciones, tienen establecido que un

determinado porcentaje de los ingresos se destinan a sus fundaciones, de manera que es una forma de que su aportación a la RSC esté correlacionada con la situación de su negocio en cada momento. La creación de organizaciones sin ánimo de lucro para canalizar todas estas actividades ha ido ganando peso en el último año, pues el porcentaje de organizaciones que cuentan con una fundación propia ha pasado del 35% en 2018 al 49% en 2019. Ahora bien, pese a que nueve de cada diez consideran que el sector debería aumentar su inversión en este tipo de acciones, sólo un 67% tiene previsto dotar de más recursos a sus respectivas fundaciones.

RSC 2019.
INCREMENTO DE LA INVERSIÓN DEL SECTOR

● Sí
● No



RSC 2019.
INCREMENTO DE LA INVERSIÓN DE LA PROPIA EMPRESA

● Sí
● No

PRECIOS

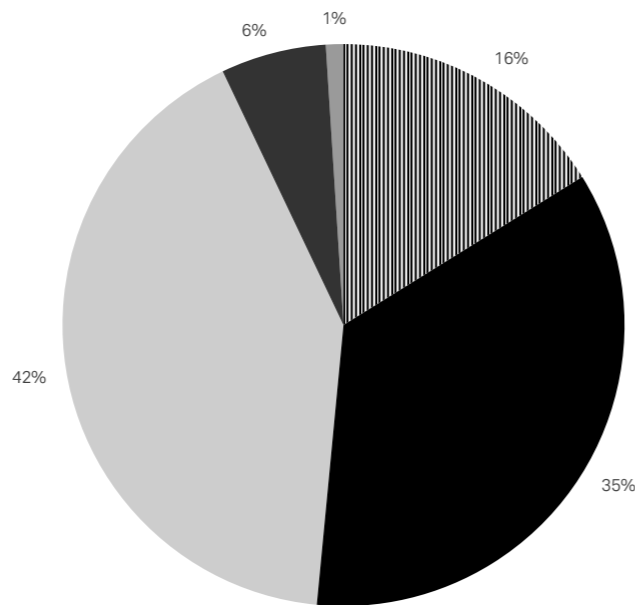
PREVISIONES EMPRESA

El deporte ha necesitado de varios años de apuesta por los precios ajustados para ensanchar la base de consumidores, fuera por el lado de la práctica de la actividad física o el consumo de espectáculos deportivos. Sin embargo, ahora se va consolidado poco a poco la idea de que hay que ajustar los precios a la realidad del servicio si se quiere asegurar la rentabilidad de los

proyectos, como sucede con los gimnasios *low cost*, o poner fin a la guerra de precios en el retail. Muestra de ello es el fuerte aumento de quienes piensan que los precios de su propia empresa aumentarán, que pasan del 45% en 2018 al 63% en 2019; de estos, son un 57% los que son relativamente cautos y ven ese aumento como una probabilidad, frente al 32% de la

anterior edición del Barómetro del Negocio del Deporte. Este incremento de los partidarios del alza de precios va en detrimento de los que abogan por la estabilidad, que representan el 34% del total de encuestados, dieciocho puntos menos que hace un año. Por el contrario, se mantiene estable el 3% de los que abogan por la bajada.

Pese a los avisos sobre una posible desaceleración del consumo, hay consenso sobre un probable aumento de precios



PRECIOS 2019.
PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN LA PROPIA EMPRESA

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Probablemente disminuirán
- Disminuirán con toda seguridad

■ Las organizaciones deportivas han dejado atrás la contención de precios del pasado, y seis de cada diez compañías ya apuntan a un aumento del coste de sus productos y servicios, por sólo un 3% que ve una caída.

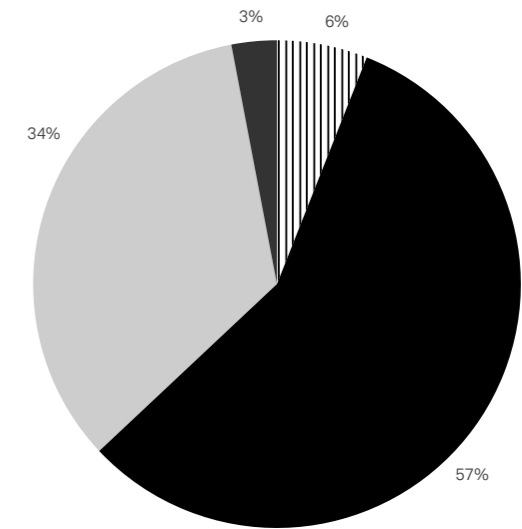
PREVISIONES SECTOR

No hay tambores de guerra de precios en la industria del deporte, pero no existe una correlación directa entre lo que las empresas dicen que harán con sus negocios y lo que prevén para el conjunto del sector. Muestra de ello es que, mientras crece con fuerza el número de organizaciones que apunta a una subida de precios en sus bienes y servicios, decae con la

misma intensidad los que pronostican ese mismo escenario para el sector. El 72% señalaba en 2018 un aumento generalizado de precios, mientras que en 2019 esa tasa descendió al 51%. No obstante, se dobla el porcentaje de operadores que asegura que aumentarán con toda seguridad, hasta el 16%, mientras que los que apun-

tan ese incremento como una probabilidad caen en casi treinta puntos, hasta el 35%. Los que creen en la estabilidad pasan del 27% al 41%, pues en ámbitos como el fútbol y el baloncesto se está congelando el precio de los abonos. En cuarto lugar, están los que creen que probablemente disminuirán los precios del sector, con un 6%.

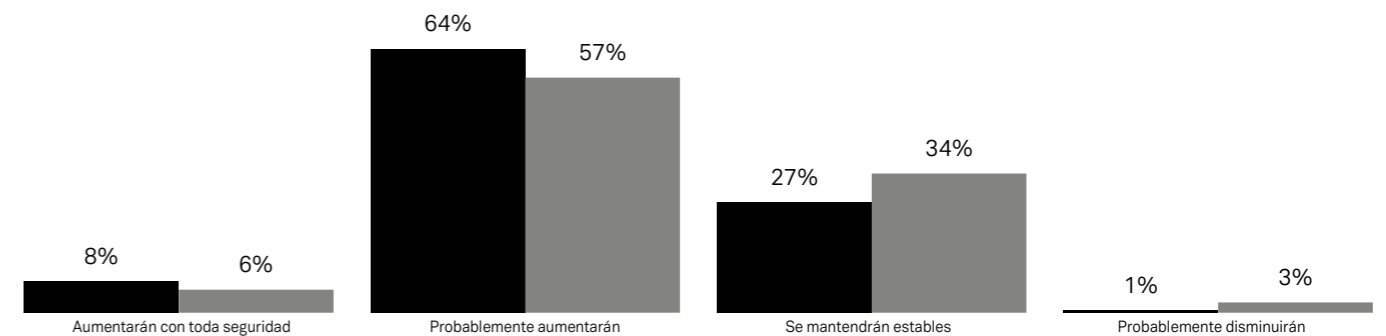
Pese a que una amplia mayoría augura subidas de precios en su empresa, sólo cuatro de cada diez prevén un alza generalizada en el sector



PRECIOS 2019.
PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN EL SECTOR

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Probablemente disminuirán

ECOMMERCE.
PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ONLINE



DESCUENTOS Y PROMOCIONES

El deporte ha vivido muchos años ligado a las promociones y los descuentos, desde el mítico 19,99 euros con el que desembarcaron los gimnasios extranjeros en España, hasta el 2x1 en artículos deportivos o las bonificaciones que siempre han existido en los clubes para menores, parados y jubilados. Y es una fórmula que no tiene visos de desaparecer en esta industria,

pues el 73% considera que son útiles para elevar las ventas, lo que supone una mejora de un punto porcentual que le acerca al 75% que registró en 2017. También crecen los detractores de aplicar este tipo de rebajas en los precios reales de los servicios, pues pasan del 7% al 13%, el nivel más alto desde que se inició el Barómetro del Negocio del Deporte.

Hay quienes sostienen que puede acabar generando un problema, pues establecen un marco mental en el que los consumidores serán reacios a continuar consumiendo de la misma manera si se le retiran incentivos, como el descuento por el pago anual de una cuota, por una mayor asistencia a los partidos o un mayor volumen de compra.

73%

Más de siete de cada diez operadores de la industria del deporte considera que los descuentos y promociones son útiles para estimular las ventas

13%

Aunque continúa siendo una corriente de opinión minoritaria en el sector, sube en seis puntos, hasta el 13%, quienes en 2019 piensan que este tipo de ofertas son inútiles

Las urgencias del corto plazo por mantener las ventas al alza y ampliar la base de consumidores no oculta que una parte del sector entiende que la perpetuidad de este tipo de acciones comerciales puede acabar siendo perjudicial en el futuro. Después de dos años estabilizada en el 29%, en 2019 asciende al 31% el porcentaje de organizaciones deportivas

que considera que el uso de promociones y descuentos acabará siendo negativo a largo plazo. Ya no es sólo una cuestión de dificultad para aplicar subidas posteriormente, como han evidenciado algunas compañías que han perdido clientes por actualizar sus precios, sino también por el estrechamiento de márgenes que supone.

Pero la competitividad de la industria, especialmente donde no hay mercados cautivos como en la alta competición. Por esta razón, y pese a que un tercio avisa de su impacto negativo, el porcentaje de quienes consideran que estas prácticas comerciales dejarán de usarse a corto y medio plazo bajan del 12% al 7%.

31%

Pese al consenso sobre la utilidad de las ofertas para aumentar el consumo de los clientes, crece el peso de quienes creen que serán negativas a largo plazo

7%

Tras repuntar en 2018, el porcentaje de compañías que considera que los descuentos y las promociones dejarán de utilizarse en el deporte vuelve a caer a la mitad, hasta el 7%

CONSUMO

GASTO MEDIO

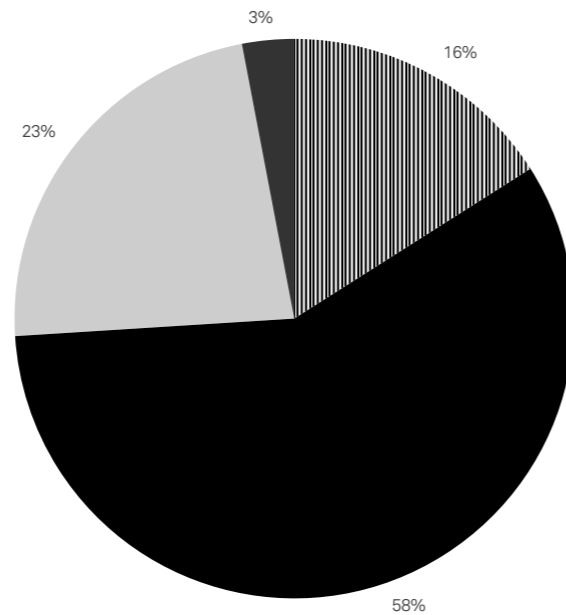
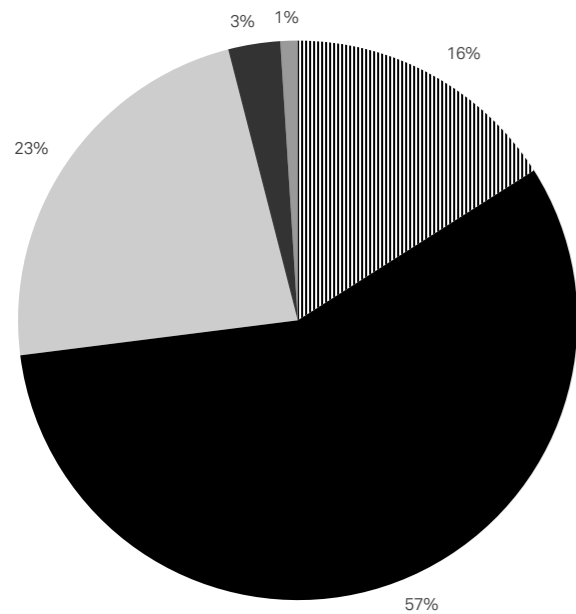
El deporte se ha convertido en una opción relevante dentro de la oferta de ocio y entretenimiento, y el consumo de bienes y servicios lo nota. El 73% de las organizaciones vinculadas a este sector, desde clubes a retailers, pasando por gimnasios y federaciones, considera que el gasto medio por cliente en 2018 fue superior al del ejercicio previo, lo que representa una mejora de siete puntos porcentuales. No obstante, los altos ritmos de crecimiento del consumo han dado paso a una percepción de aumento del gasto, aunque más contenido. Una percepción que encaja con las estadísticas públicas, que revelan una desace-

leración del consumo en España en favor de una mayor tasa de ahorro ante la incertidumbre política y económica del momento. Las empresas que consideran que en 2018 hubo un aumento sustancial de los ingresos por cada cliente representaron el 16% del total, tres puntos porcentuales menos que un año atrás. Por el contrario, los que obtuvieron un aumento moderado en cada ticket medio ganaron representatividad, al pasar del 47% al 57%, una tasa similar a la que este colectivo representó en el Barómetro del Negocio del Deporte de 2017. Son unos porcentajes similares a los que se ma-

nejan cuando únicamente se pregunta por el gasto medio de los clientes en el canal online, un hecho que refleja la normalización del uso de plataformas digitales para adquirir bienes y servicios deportivos. En concreto, un 58% considera que el ticket medio aumentó moderadamente en este canal, diez puntos más que hace un año, mientras que un 16% hace referencia a un avance sustancial. En sentido contrario, un 3% del sector admite que el gasto medio de los clientes retrocedió de forma moderada, tanto en líneas generales como en el canal online. Además, emerge un 1% que advierte de un descenso sustancial de sus ingresos por consumidor.

CONSUMIDOR 2018.
GASTO MEDIO DE LOS CLIENTES

- ▨ Aumentó sustancialmente
- Aumentó moderadamente
- Se mantuvo estable
- Disminuyó moderadamente
- Disminuyó sustancialmente



CONSUMIDOR 2018.
GASTO MEDIO DE LOS CLIENTES EN EL CANAL ONLINE

- ▨ Aumentó sustancialmente
- Aumentó moderadamente
- Se mantuvo estable
- Disminuyó moderadamente

COMPORTAMIENTO

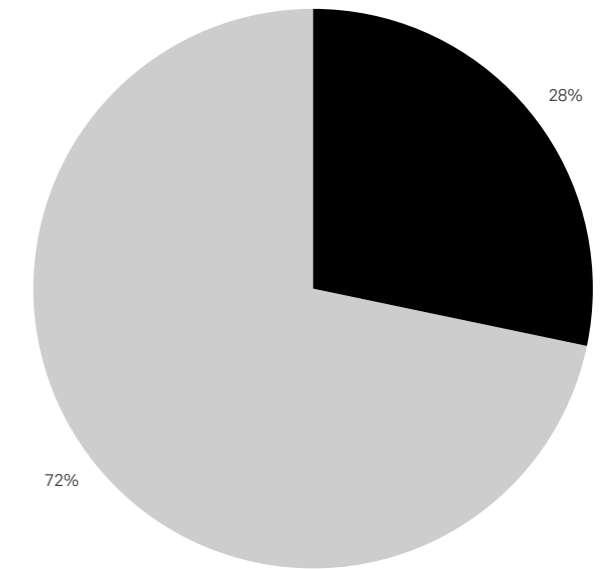
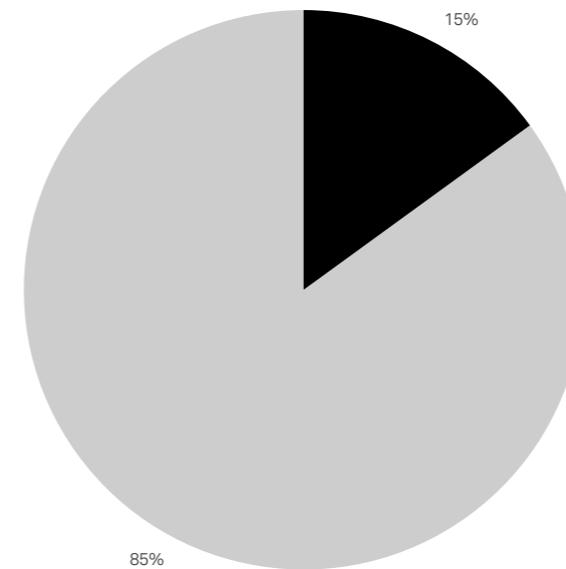
Desaceleración económica, incertidumbre global y un largo ciclo electoral son tres rivales difíciles de combatir, sea cual sea el terreno de juego. El 85% de las organizaciones vinculadas al deporte asegura que los consumidores no son menos cautos con el gasto, una subida de doce puntos porcentuales respecto a 2018 y muy por encima del 57% que representaba esta corriente de opinión en 2017. No se trata de una mera percepción, pues las estadísticas del Banco de España también revelan un renovado aumento de las tasas de ahorro de los hogares españoles, ante los avisos de un posible freno de la economía en todo el mundo.

Esta situación se ha extendido directamente al porcentaje de organizaciones que considera que los consumidores han levantado la guardia a la hora de gastar en bienes y servicios deportivos, pues bajan del 27% al 15% del total entre 2018 y 2019. Muestra de que no es del todo así es que el 90% asegura que los consumidores buscan más información sobre el producto antes de tomar una decisión, un punto porcentual más que hace un año; es algo que ha favorecido especialmente la Red, pues allí se pueden consultar los precios de un mismo artículo en función de la marca. Pero no sólo eso, sino que las empresas también constatan que los consumidores

buscan una mayor interacción con las marcas en Internet, de ahí que la inversión digital siga creciendo, pues la captación de la atención es el primer paso para una posible venta. Así lo atestiguan nueve de cada diez encuestados, consolidando una idea que recibía el mismo respaldo en 2018. Esa combinación de cautela en el gasto y mayor conocimiento del mercado también ayuda a explicar que el 28% del sector presienta que los consumidores son hoy menos sensibles a las promociones, lo que representa una subida de ocho puntos porcentuales. Por el contrario, un 72% sostiene que no son menos sensibles a descuentos y ofertas.

CONSUMIDOR 2019.
MENOS CAUTO CON EL GASTO

- Sí
- No



CONSUMIDOR 2019.
MENOS SENSIBLE A LAS PROMOCIONES

- Claramente sí
- Claramente no

HÁBITOS DEPORTIVOS

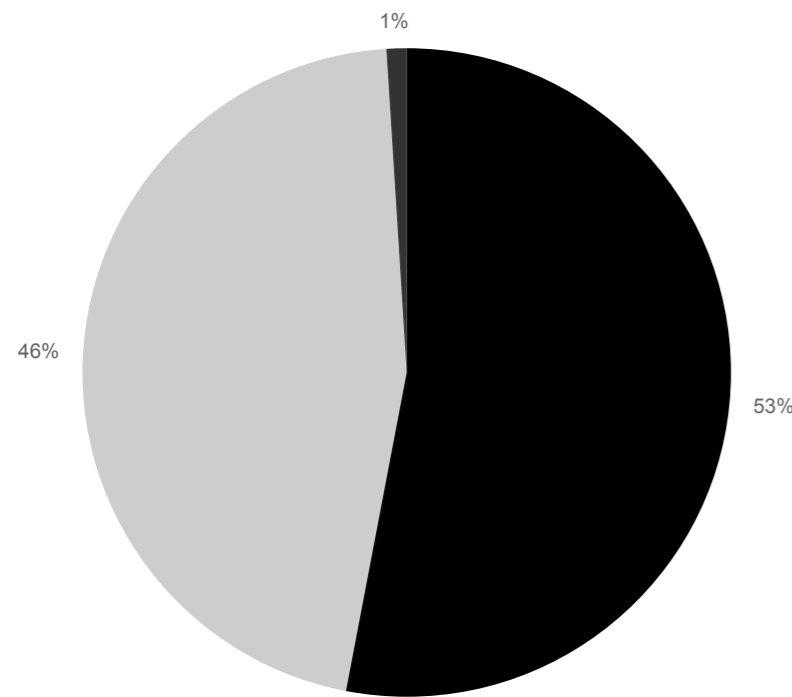
PRÁCTICA

España aún no ha conseguido situarse al mismo nivel de otras potencias europeas en cuanto a fomento de la actividad física entre sus ciudadanos, pero el sector considera que se está avanzando en buena dirección. Es más, un 53% de las compañías que operan en esta industria consideran que en 2019 se está produciendo un claro aumento de la práctica de-

portiva en España, lo que supone un aumento de seis puntos porcentuales y se acerca a máximos desde 2017, cuando un 57% contestaba afirmativamente. La mayoría es mucho más aplastante, pues si bien se trata de cuatro puntos menos que hace un año, también hay un 46% de operadores que percibe signos de mejora en la penetración de la actividad física, sea

de forma regulada mediante federaciones y cadenas de gimnasios, o en solitario al calor del avance de las modalidades *outdoor*. Por el contrario, aquellos que creen que claramente no hay un aumento de hábitos saludables entre los españoles baja del 3% al 1%, en línea con la opinión de 2017.

La mayoría de la industria del deporte cree que hay un aumento de la actividad física en España



CONSUMIDOR 2019.
AUMENTO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

- Claramente sí
- Se aprecian signos de mejora
- Claramente no

53%

Tras un descenso de siete puntos en 2018, el sector ha recobrado el optimismo y vuelven a ser mayoría los que consideran que hay un aumento claro de la práctica deportiva.

CONSUMO

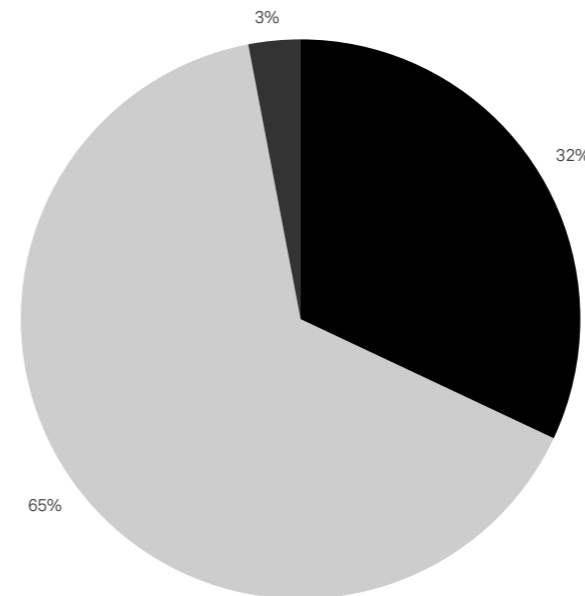
Los ejecutivos de la industria admiten que el gasto medio por cliente ha aumentado sobre todo de forma moderada, pero el hecho de que haya crecido la base de potenciales consumidores ayuda a entender que se expresen con mayor rotundidad cuando se les pregunta por el aumento general del gasto en bienes y servicios. Por ejemplo, un 32% considera que claramente sí se está produciendo un incremento de la inversión de los hogares en la compra de artículos para la práctica deportiva. Se trata de

una caída de un punto porcentual en comparación con 2018, pero que ha sido absorbida que son más comedidos y señalan que sí se aprecian signos de mejora, un colectivo que ahora representa el 65% de la industria. En tercer lugar, se encuentran los que claramente no perciben un mayor gasto en artículos deportivos, que se mantienen en un 3% de los encuestados. La situación es algo distinta al analizar el consumo de retransmisiones deportivas, pues aquí sí se

impone la idea de un claro avance, avalado por el 48% del sector. Además, otro 46% aprecia signos de mejora en el tiempo e inversión que se destina a ver contenidos deportivos, en un escenario donde las plataformas digitales han permitido ampliar la oferta de contenidos al margen de las emisiones en directo de las distintas competiciones. Por otro lado, y pese a la irrupción de propuestas más económicas como las OTT, hay un 6% que no ve un aumento claro del consumo.

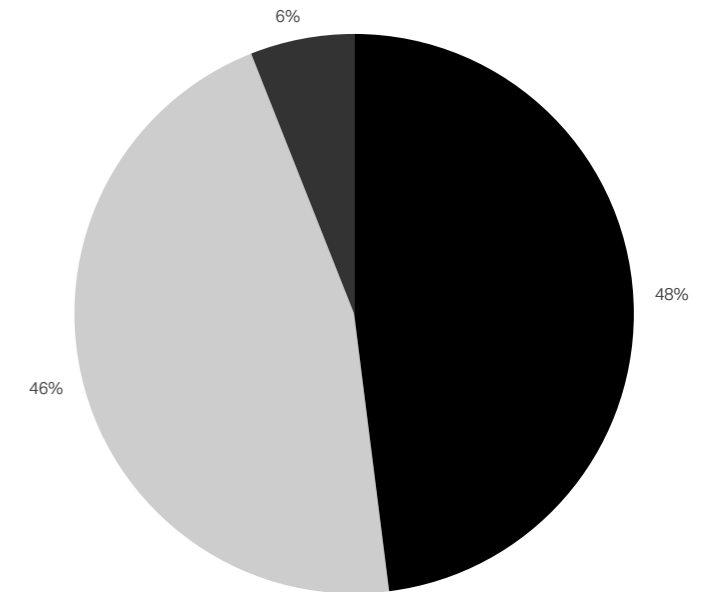
CONSUMIDOR 2019.
AUMENTO DEL GASTO EN ARTÍCULOS DEPORTIVOS

- Claramente sí
- Se aprecian signos de mejora
- Claramente no



CONSUMIDOR 2019.
AUMENTO DEL CONSUMO DE RETRANSMISIONES DEPORTIVAS

- Claramente sí
- Se aprecian signos de mejora
- Claramente no



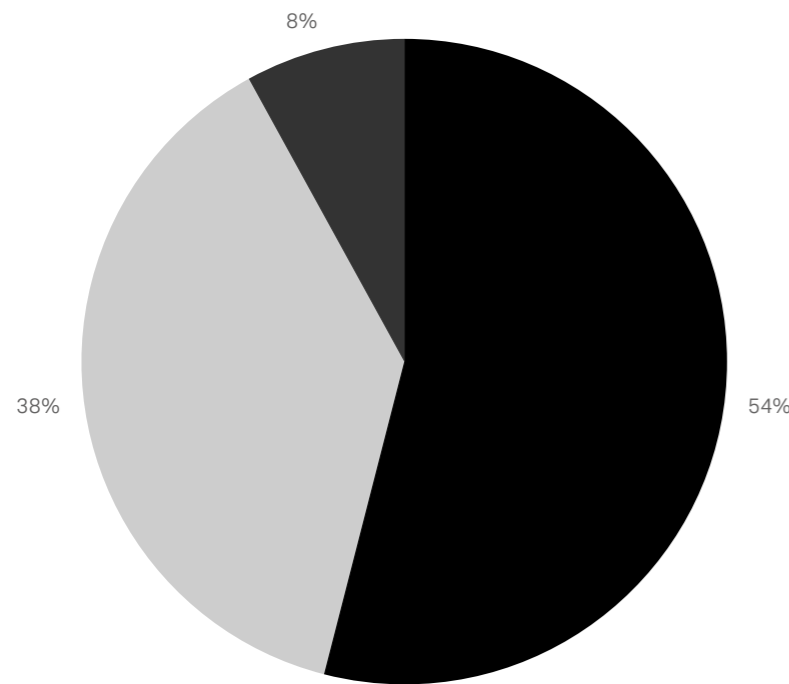
DEPORTE FEMENINO

El movimiento feminista ha favorecido que las organizaciones deportivas fomenten una mayor presencia de la mujer en los puestos de dirección, pero también que se dé una mayor visibilidad a las competiciones femeninas. Es el paso previo que muchos perciben como necesario para que haya una mayor base de consumidoras de artículos y espectáculos

deportivos, pues la falta de referentes ha sido un lastre para que su gasto se equipare al de los hombres. De ahí que el 54% de las compañías del sector considere que el fomento del deporte femenino será claramente un motor de crecimiento de sus respectivos negocios; se trata de una mejora de cuatro puntos respecto a 2018, primer año en que se introdujo

esta cuestión. Por el contrario, los que consideran que ese esfuerzo por incorporar a la mujer en la rueda del consumo es probable que sea un driver de crecimiento bajan del 46% al 38% en un año. En tercer lugar, están aquellos que creen que no ayudará, colectivo que representa al 8% del total, el doble que hace un año.

Las organizaciones piensan en su mayoría que el público femenino puede generar más negocio



92%

Nueve de cada diez organizaciones asume que el fomento del deporte femenino puede ser una palanca de crecimiento en un momento de ralentización del consumo.

CONSUMIDOR 2019.
FOMENTO DEL DEPORTE FEMENINO COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

- Claramente sí
- Es probable
- Claramente no



INVERSIÓN

EVOLUCIÓN 2018

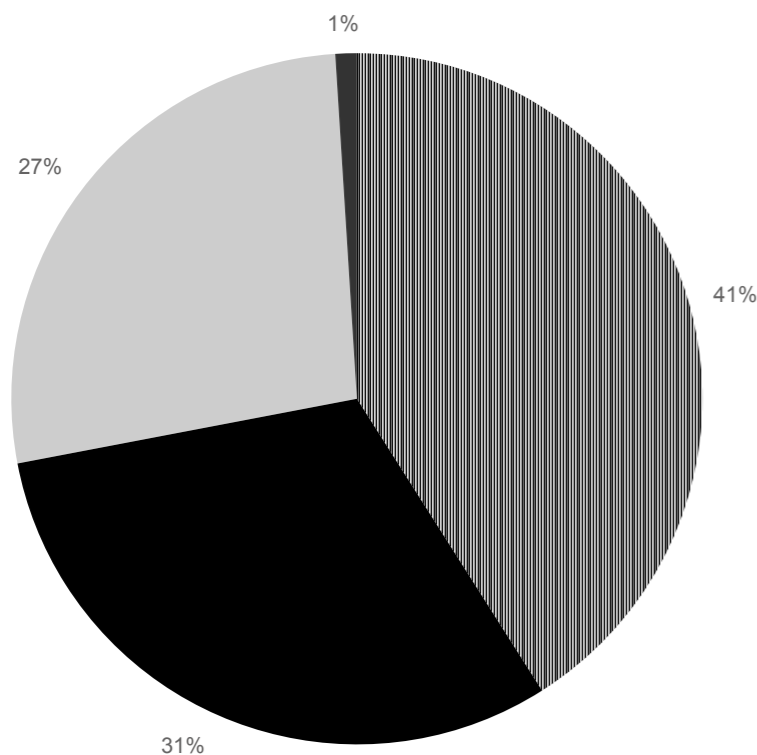
La industria del deporte está experimentando una profunda transformación de su modelo de negocio, y eso también se está traduciendo en inversiones por parte de sus organizaciones. El número de entidades que en 2018 aumentó sus inversiones respecto al año anterior se situó en el 73%, apenas dos puntos porcentuales menos que en 2017, pero con un fuer-

te incremento de quienes aseguran que ese avance interanual fue sustancial.

Las compañías que responden afirmativamente a ese escenario pasaron del 29% en 2017 al 41% en 2018, mientras que las que señalan que el aumento de su inversión fue moderado bajó del 46% al 31%. Por otro lado, se produce un leve repunte, de dos

puntos porcentuales, hasta el 27%, entre aquellos que indican que su inversión se mantuvo estable entre 2017 y 2018. En cuarto lugar, hay un 1% que admite que tuvo que rebajar su presupuesto para nuevos proyectos, en un escenario en el que el ritmo de aperturas de tiendas de deporte y gimnasios se ha ralentizado en España.

En 2018, se mantuvo estable en el 71% el porcentaje de entidades que aumentaron su inversión



INVERSIÓN 2018.
EVOLUCIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

- Aumentó sustancialmente
- Aumentó moderadamente
- Se mantuvo estable
- Disminuyó moderadamente

41%

Una cuarta parte de las organizaciones deportivas españolas asegura que aumentó el volumen de sus inversiones entre 2017 y 2018.

27%

Prácticamente un tercio del sector deportivo mantendrá estable el volumen de sus inversiones en 2019

PREVISIONES Y ÁREAS DE INVERSIÓN

Pese a la desaceleración económica de la que advierten los organismos regulatorios y la incertidumbre sobre la economía global, la industria del deporte confía en un cuarto año consecutivo de aumento de la inversión. Además, con mucha más fuerza que un año atrás, pues el 78% de las compañías avanza que en 2019 habrá invertido más que durante el año anterior. De hecho, y al igual que sucede a la pregunta sobre la inversión en 2018, crece el porcentaje de encuestados que afirma que el aumento del gasto en nuevos proyectos fue sustancial, con un avance de tres puntos que lo sitúa en el 39%. Es la misma tasa que se anota el colectivo que señala que el aumento

será moderado a lo largo de este ejercicio, en línea con lo que ya expresaron un año atrás.

Aunque continúan siendo minoría cabe resaltar que también se ha producido un repunte entre aquellas organizaciones que asumen que en 2019 habrán invertido menos que un año atrás, pues pasan del 5% al 6%, repartidos a partes iguales entre los que indican que la disminución será moderada y los que advierten de que será sustancial.

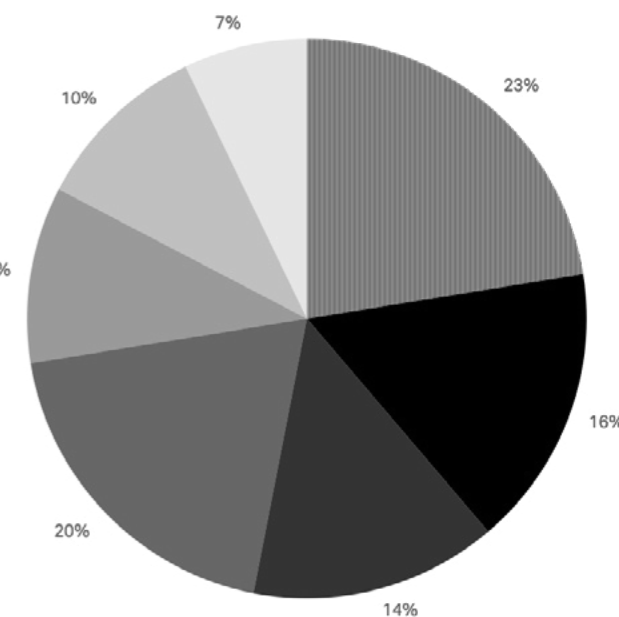
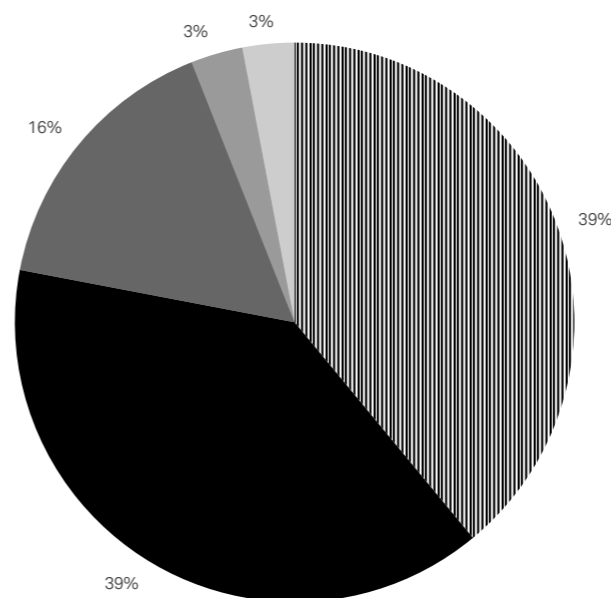
Donde sí se producen cambios es en las áreas prioritarias de inversión, pues el departamento comercial baja del 24% en 2018 a sólo un 10% en 2019. Este fuerte retroceso se ha repartido de forma más o menos

homogénea entre el resto de ámbitos, sin que haya cambios significativos en cuanto a las prioridades.

Márketing y comunicación sube dos puntos y se convierte en el área más señalada, con el 22%, seguida de sistemas y tecnologías de la información, que se mantiene en el 20%; el tercer lugar del podio lo ocupa la digitalización, que sube tres puntos y alcanza el 16%. También sube, de 11% al 14%, quienes indican que la prioridad es la inversión en producto y diseño, situándose por encima de quienes señalan al personal de deporte base, con un 10%. En el apartado de otros, que supone un 7%, se señala a instalaciones, equipamiento y derechos, entre otros.

INVERSIÓN 2019.
PREVISIONES

- Aumentarán sustancialmente
- Aumentarán moderadamente
- Se mantendrán estables
- Disminuirán moderadamente
- Disminuirán sustancialmente



INVERSIÓN 2019.
ÁREAS PRIORITARIAS

- Márketing y comunicación
- Digitalización
- Producto y diseño
- Sistemas/IT
- Personal de deporte base
- Comercial
- Otros

FINANCIACIÓN

OPERACIONES CORPORATIVAS

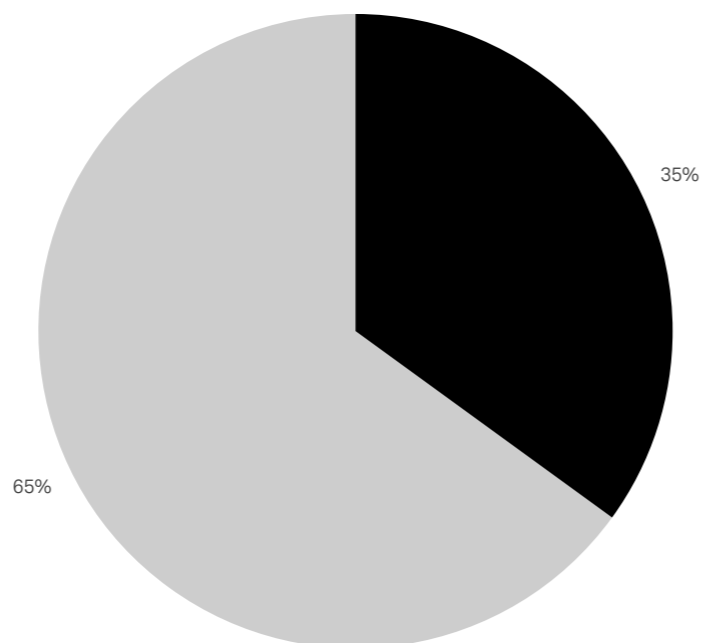
El proceso de concentración de la industria del deporte se ha intensificado en los últimos años, especialmente en los segmentos del *fitness* y el retail deportivo. Sin embargo, la singularidad de subsectores como la alta competición y la tradición de algunas instituciones hace que el recorrido de las operaciones corporativas no sea tan alto. De hecho,

en 2019 retrocede el porcentaje de organizaciones que admite que ya ha ejecutado o se plantea participar a medio plazo en operaciones que supongan la compraventa de compañías, fusiones o salidas a bolsa. En concreto, la tasa de quienes afirman que sí lo harán ha bajado en tres puntos, del 38% al 35%, situándose en niveles de 2017, un dato

que coincide con la percepción de que son unas compañías muy concretas las que están liderando la integración de otros operadores en su negocio durante los últimos meses.

Por el contrario, esos tres puntos han sido asumidos por quienes rechazan verse involucrados en movimientos de este tipo, alcanzando el 68% del total.

El 35% de las organizaciones ha realizado o se plantea ejecutar operaciones corporativas en España



FINANCIACIÓN.
OPERACIONES CORPORATIVAS

- Sí
- No

Aunque de forma leve, en 2019 ha vuelto a repuntar el número de compañías que no se plantea realizar movimientos corporativos a medio plazo.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Muchas compañías han conseguido acceder a financiación externa en condiciones muy favorables gracias al actual contexto de tipos bajos, pero esa facilidad no es compartida por el conjunto del sector. Es más, en 2019 se ha ampliado de forma notable el porcentaje de organizaciones que asegura que se han complicado sus opciones de acceder a créditos bancarios. Por primera vez emerge un colectivo que representa al 3% y que lamenta directamente la imposibilidad de obtener financiación bancaria, mientras que los que consideran que continúa siendo muy difícil se mantienen en el mismo 10% de 2018. A su vez, sube con fuerza, del 14% al 22% del total,

quienes consideran que hoy resulta difícil obtener este tipo de financiación.

Un aspecto positivo es que la mayoría, en concreto, un 65%, sostiene que tienen facilidades para acceder a créditos, aunque con distintos matices. Quienes consideran que es fácil bajan nueve puntos porcentuales en comparación con 2018, hasta el 52%, mientras que apuntan a que les resulta muy sencillo lograr apoyos de la banca caen dos puntos, del 15% al 13%.

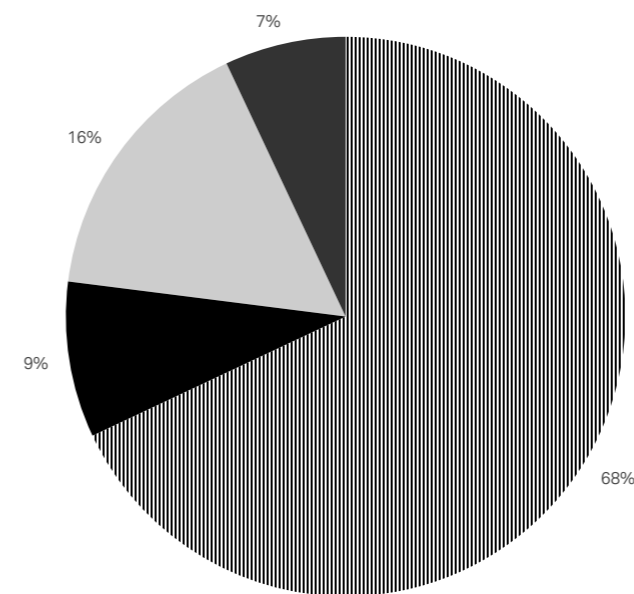
Pese a este escenario algo más pesimista que el de hace un año, el porcentaje de empresas que señalan el endeudamiento como principal fuente de financiación apenas ha bajado un punto interanual,

hasta el 16%. Es una fórmula que se mantiene por encima de las ampliaciones de capital, señala por el 9% de los operadores, y por otras opciones que identifica un 7%, como son la emisión de bonos en mercados regulados, la diversificación entre todas estas posibilidades o la pignoración de derechos como pueden ser los televisivos o de patrocinio en la alta competición.

En cualquier caso, y pese a bajar tres puntos porcentuales, el uso de recursos propios para financiar nuevos proyectos continúa siendo la vía preferida por la industria del deporte, pues cuenta con un 68% de respuestas afirmativas.

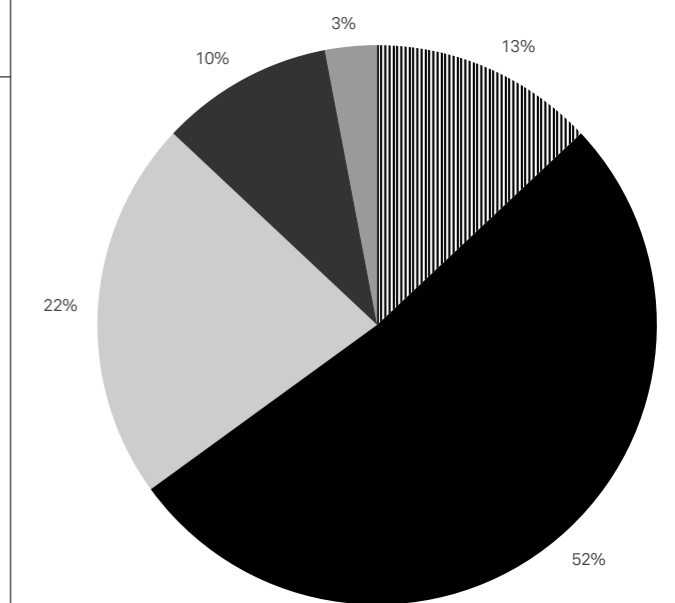
FINANCIACIÓN.
PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN

- Recursos propios
- Ampliación de capital
- Deuda
- Otros



FINANCIACIÓN.
ACCESO AL CRÉDITO

- Muy fácil
- Fácil
- Difícil
- Muy difícil
- Imposible



PREVISIONES

ECONOMÍA ESPAÑOLA

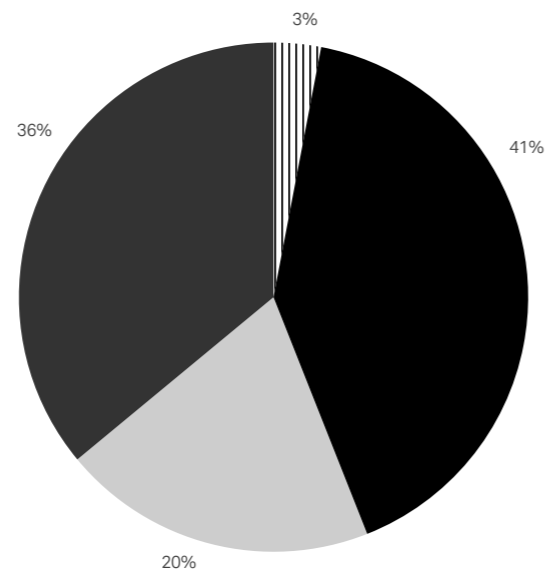
Gobierno, Banco de España y organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) han advertido de una desaceleración del crecimiento económico del país, percepción que también es compartida por la industria del deporte. Desde 2017, año tras año se ha producido un aumento constante de quienes advierten de un empeoramiento moderado de la si-

tuación, y en 2019 ya es una opinión compartida por el 36% del sector, el doble que hace un año y muy por encima del 6% que suscribía esta afirmación en 2017. La extensión del pesimismo entre los operadores ha sido a costa del resto de opciones, tanto de los que perciben estabilidad como de los que sostienen que hay un repunte de la economía. Por ejemplo, bajan

del 4% al 3% quienes ven una mejora clara, cuando en 2017 representaban el 24% del total. A ello se le añade que, por primera vez desde la publicación del Barómetro del Negocio del Deporte, cae con fuerza, hasta el 41%, la tasa de organizaciones deportivas que perciben signos de mejora. El 20% considera que nada ha cambiado.

36%

En un año se ha duplicado el número de organizaciones deportivas que considera que la situación económica de España ha empeorado de forma moderada.

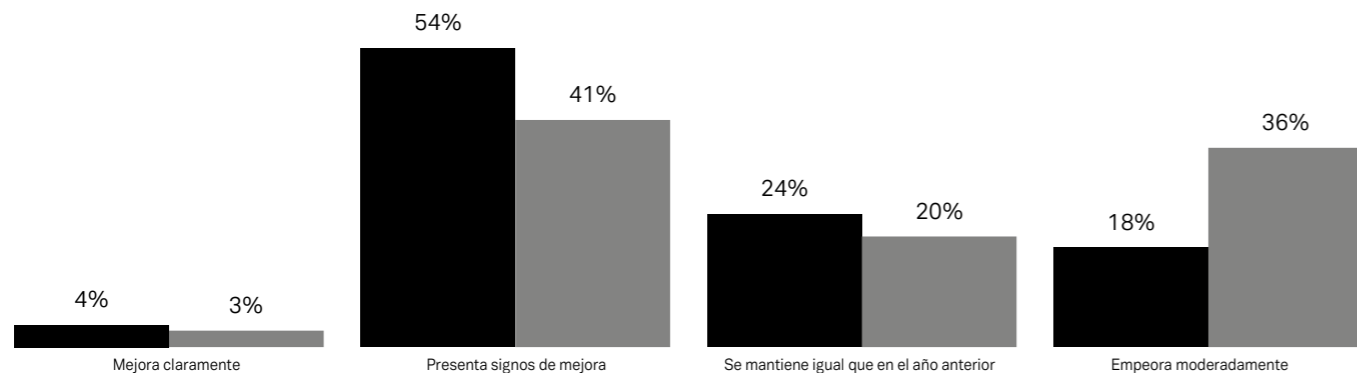


ECONOMÍA 2019.
SITUACIÓN DE ESPAÑA

- Mejora claramente
- Presenta signos de mejora
- Se mantiene igual que en el año anterior
- Empeora moderadamente

ECONOMÍA.
SITUACIÓN DE ESPAÑA

- 2018
- 2019



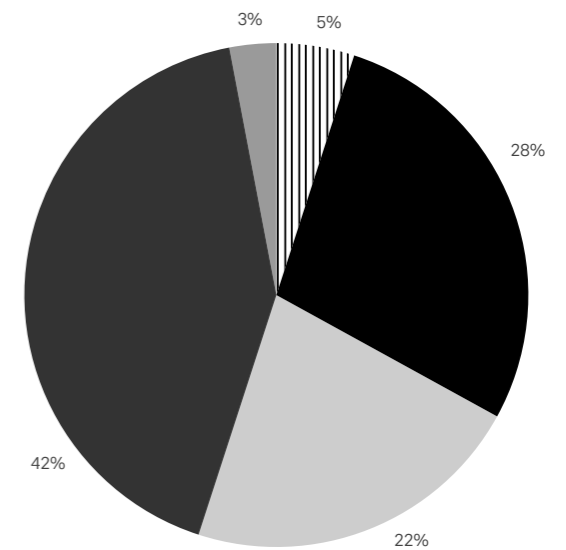
ECONOMÍA INTERNACIONAL

El contexto económico internacional puede tener importantes consecuencias en el acceso de las compañías españolas al crédito o en su plan para reducir la dependencia del negocio español. Y las perspectivas no son nada positivas, pues el sector prevé que el comportamiento de la economía a nivel internacional sea peor que el de España, en un contexto de

grandes incertidumbres como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, o la negociación de Reino Unido para abandonar la Unión Europea (UE). En un año se ha más que triplicado el porcentaje de organizaciones que perciben que la situación internacional empeora moderadamente, alcanzando el 42% del total. Además, emerge un 3% que considera

que el deterioro de la situación económica en todo el mundo es sustancial. Por el contrario, hay un 5% que continúa pensando que hay una mejora clara, mientras que quienes perciben signos de mejora caen a la mitad y se sitúan en el 28%. En línea con 2018, un 21% sostiene que la situación es la misma.

La industria del deporte cree que la evolución de la economía internacional será peor que la de España en 2019

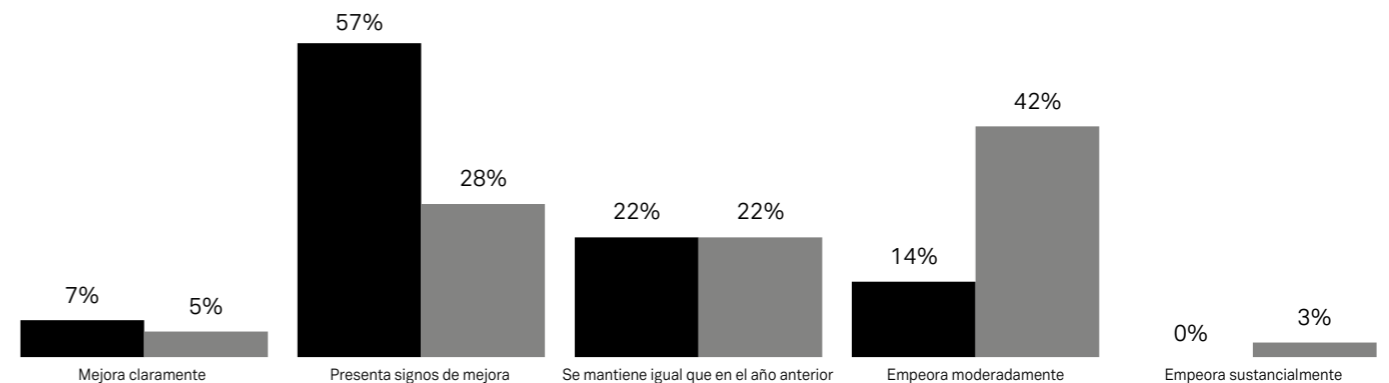


ECONOMÍA 2019.
SITUACIÓN INTERNACIONAL

- Mejora claramente
- Presenta signos de mejora
- Se mantiene igual que en el año anterior
- Empeora moderadamente
- Empeora sustancialmente

ECONOMÍA.
SITUACIÓN INTERNACIONAL

- 2018
- 2019

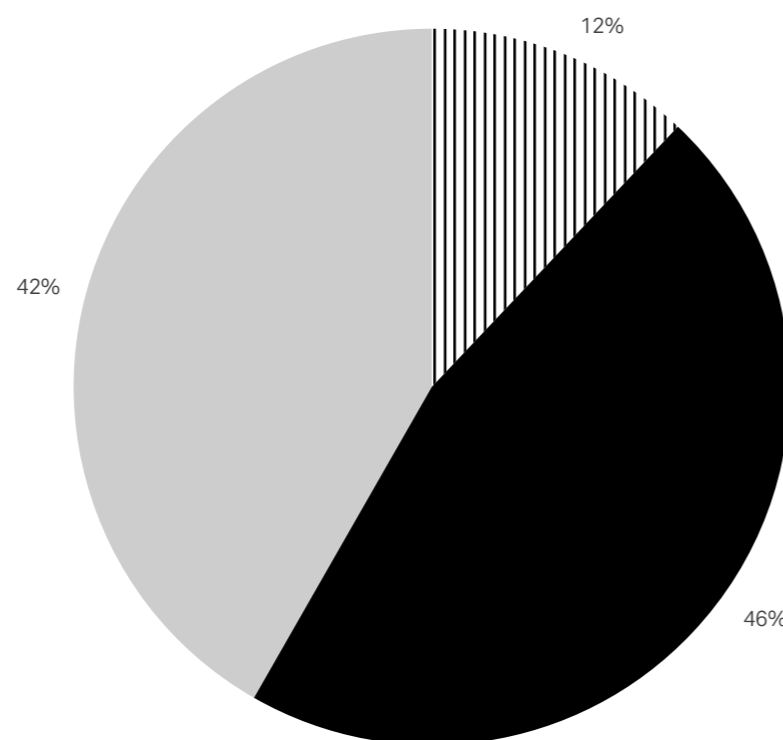
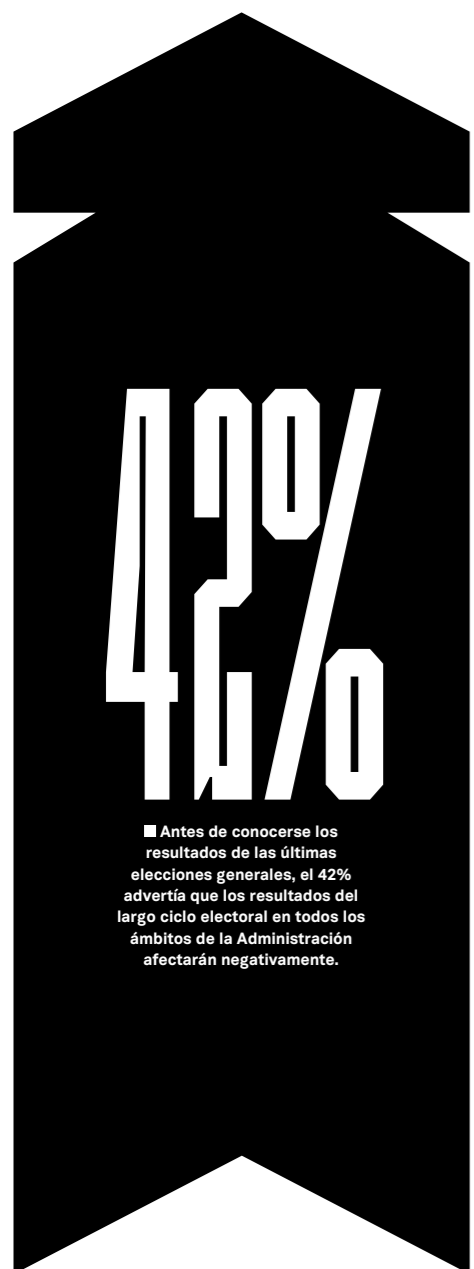


CICLO ELECTORAL

Un 29% de la industria del deporte augura que la economía española e internacional pasará por un ciclo de estabilidad a medio y largo plazo, aunque la política cada vez tiene una mayor incidencia en que este tipo de situaciones se produzcan. Un 71% estima que el mundo experimentará ciclos más cortos de expansión, estabilidad y recesión, en

un escenario de reconfiguración de las relaciones geopolíticas para abordar las consecuencias de la globalización, tanto en la economía como en el resto de ámbitos de la sociedad. A estos elementos macro se le suman cuestiones propias de cada país, y en el caso de España, el prolongado ciclo electoral en el que se ha visto inmerso el país. Un 42% de los

encuestados considera que los resultados de los comicios locales, autonómicos y generales afectarán negativamente, por sólo un 12% que estima efectos positivos. No hay que olvidar que muchos subsectores, como el de los gimnasios y la alta competición, dependen en parte de la licitación pública o el apoyo de las administraciones mediante patrocinios.



ECONOMÍA.
IMPACTO DEL CICLO ELECTORAL EN EL NEGOCIO

- Positivamente
- No afectará
- Negativamente



2019

ELABORA

PALCO23

PATROCINA

openbravo.®